



**BRANDI-IDENTITEETIN, IMAGON JA MARKKINOINTISTRATEGIAN
VUOROVAIKUTUSSUHTEET VAATETEOLLISUUDESSA**

CASE: KoneHELSINKI

Sami Jääskeläinen

k77328

HELSINGIN
KAUPPAKORKEAKOULUN
KIRJASTO

10172

Markkinoinnin ja johtamisen laitoksen johtajan päätöksellä 24/8 2006

hyväksytty arvosanalla

KTT Henrietti Tikkanen ja DI Jaakko Aspara

1. Johdanto	4
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajoitukset	6
1.2 Tutkimusongelmat	7
1.3 Muotialan ominaispiirteitä	7
2. Brandikäsitteitä	8
2.1 Brandi	8
2.1.1 Brandi-identiteetti ja sen eri tasot	13
2.1.2 Brandi-identiteetin eri näkökulmia	14
2.1.3 Brandi-identiteetti prisma	16
2.1.4 Brandi-identiteetin viitekehys vaateteollisuudessa	22
2.1.4.1 Tyyli-identiteetti	24
2.1.4.2 Kanavaidentiteetti	25
2.1.4.3 Viestintäidentiteetti	26
2.1.4.4 Sosiaalinen konteksti	28
2.1.4.5 Kompetenssit ja historia	29
2.1.5 Strateginen brandianalyysi	29
2.1.6 Brandi-imago ja mielle yhtymät	30
2.1.7 Identiteetin ja imagon suhde	33
2.1.8 Brandin asemointi ja segmentointi	33
3. Strategiakäsitteitä	40
3.1 Markkinointistrategia	45
3.2 Identiteetistä strategiaksi	47
3.2.1 Tuotestrategia	48
3.2.2 Kanavastrategia	49
3.2.3 Viestintästrategia	51
3.3 Tutkimuksen viitekehys	53
4. Empiirisen tutkimuksen tavoitteet ja metodit	55
4.1 Tutkimustapa ja aineiston keruumenetelmä	56
4.1.1 Kvalitatiivinen esitutkimus	57
4.1.2 Kyselylomakkeen rakenne ja testaaminen	59
4.1.3 Kvantitatiivinen tutkimus	60
4.1.4 Kenttätutkimuksen toteuttaminen	61
4.2 Tulosten luotettavuus	61
4.2.1 Reliabiliteetti ja validiteetti	62
4.3 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointimetodit	62
4.3.1 Aineiston rakenne, edustavuus ja tulosten yleistettävyyden	64
5. Case: KoneHELSINKI	66
5.1 KoneHELSINGIN tausta	66
5.1.1 KoneHELSINGIN liiketoimintamalli	67
5.1.2 KoneHELSINGIN kohderyhmä ja asemointi	68
5.2 KoneHELSINGIN identiteettiprisma	69
5.2.1 Fysiikka konkretisoi tuotteen	70
5.2.2 Persoonallisuus kuin ihmisellä	71
5.2.3 Suhde asiakkaaseen ei rajoitu ostotilanteeseen	71
5.2.4 Kulttuuri rakentuu yrityksen arvoille	72
5.2.5 Omakuva sisäisenä peilinä	73
5.2.6 Heijastus ulkoisena peilinä	73
5.3 KoneHELSINGIN tyyli-identiteetti	74
5.4 KoneHELSINGIN kanavaidentiteetti	74
5.5 KoneHELSINGIN viestintäidentiteetti	75

5.6 Sosiaalinen konteksti.....	76
5.7 Kompetenssi ja historia	76
5.8 KoneHELSINGIN markkinointistrategia	77
5.8.1 Tuotestrategia.....	78
5.8.2 Kanavastrategia.....	79
5.8.3 Viestintästrategia.....	80
6. Kyselyn empiiriset tulokset.....	81
6.1 KoneHELSINGIN ”imagoprisma” – toteutunut identiteetti.....	82
6.2 Kuva lähettäjistä – Fysiikka ja persoonallisuus	82
6.3 Suhde ja kulttuuri	84
6.4 Kuva vastaanottajasta – Heijastus ja omakuva	86
6.5 Klusterianalyysit ja ristiintaulukoinnit.....	88
7. Yhteenveto ja johtopäätökset	95
7.1 Johdonmukainen identiteetti ja imago	95
7.2 Identiteeteistä markkinointistrategiaksi	102
7.2.1 Tyyli-identiteetistä tuotestrategiaksi	103
7.2.2 Kanavaidentiteetistä kanavastrategiaksi	104
7.2.3 Viestintäidentiteetistä viestintästrategiaksi	105
7.3 Identiteetin, imagon ja strategian symbioosi.....	106
7.4 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset liiketoiminnalle.....	109
7.5 Jatkotutkimusehdotuksia.....	110
8. Liitteet	111
8.1 Lista kuvioista, taulukoista ja liitteistä.....	126
9.0 Lähteet.....	128

1. Johdanto

Brandit ovat yksi yrityksen suurimmista omaisuuksista ja niiden johdonmukainen kehittäminen on yksi yrityksen tärkeimmistä ja haastavimmista tehtävistä. Muoti- ja vaatemarkkinoilla toimivilla yrityksille tätä tehtävää voidaan pitää vielä haasteellisempänä, koska suuntaukset ja kuluttajien mieltymykset muuttuvat yhä nopeammassa tahdissa. Hitaimmillaan yritykset tuovat kaksi uutta mallistoa markkinoille vuosittain, nopeimmillaan jopa 26. Oman haasteensa alalle tuo se, että erottautuminen tuotteiden ja brandien fyysisillä ominaisuuksilla on hankalaa, koska lähes kaikkien alan tuotteiden toiminnalliset ominaisuudet ovat samoja: ne suojaavat käyttäjiänsä. Erottuminen tapahtuu pääasiassa rakentamalla mielikuvia kuluttajille, joiden avulla saadaan vuorovaikutusta kuluttajan ja brandin väliseen arvokeskusteluun.

Ennen identiteetti on määräytynyt pääasiassa ihmisen sosiaalisen aseman perusteella ja näin se oli pitkälti annettu tekijä ihmiselle. Nykyisessä yhteiskunnassa hierarkkiset menetelmät ja järjestelmät eivät enää ole kuitenkaan niin vahvoja tekijöitä identiteetin rakentamisessa. Kuluttamisesta ja brandeista on tullut tärkeä tekijä nykyisessä länsimaisessa yhteiskuntajärjestelmässä identiteettiä rakennettaessa. Brandit tarjoavat nykyajan identiteettiä etsivälle ihmiselle valmiin ja rikkaan symbolien maailman, jota hän voi käyttää hyödykseen identiteetin rakentamisessa ja sosiaalisen roolin ilmaisemisessa. Brandien avulla kuluttajat voivat vaikuttaa siihen, miten muut heidät näkevät ja lisätä näin sosiaalista arvoaan. Brandien symbolinen kulutus toimii viestinnän välineenä ihmisten keskinäisessä vuorovaikutuksessa.

Muoti on jo itsessään kommunikointia, ja se on yksi tärkeimmistä ja vaikuttavammista keinoista ilmaista itseään ja näin myös rakentaa omaa identiteettiään. Tämän vuoksi yritysten on kyettävä vastaamaan kuluttajan huutoon ja tarpeeseen arvomaailmaltaan sopivien brandien avulla, joiden avulla kuluttaja voi erottautua joukosta, koska harva haluaa myöntää olevansa osa suurta massaa. Erottautuminen massasta on eri asia kuin erottautuminen referenssiryhmästä. Ihminen ei kuluta tyhjiössä, ja samaistuminen tiettyyn joukkoon on luonnollista – kunhan tämä joukko ei ole liian suuri, tai ainakin mielikuva siitä on riittävän erikoinen. Tähän huutoon ovat vastanneet alan monet uudet yritykset, joiden tarinat ja tarinat kertovat erikoisesta ja autenttisesta taustasta, näiden avulla puolestaan yritetään herättää kuluttajan huomio ja käynnistää vuoropuhelua arvojen kanssa.

Brandi on strateginen työkalu yrityksille. Brandi-identiteetin tutkiminen tarjoaa mahdollisuuden ja perustan brandin erottumiselle ja niiden merkitystä ja arvoa välittävien aineettomien asioiden

rakentamisella. Vaikka tutkimus on keskittynyt muoti- ja vaatealaan, voidaan aineettomille asioille ja arvoille perustuvan brandi-identiteetin rakentamisen katsoa olevan yhä tärkeämpää tulevaisuudessa myös muilla aloilla. Vaikka brandin ilme uudistuu jokaisen malliston myötä, on taustalla oltava johdonmukainen arvoväittäjä ja identiteetti, johon kuluttaja voi luottaa ja tarvittaessa samaistua usean vuoden ajan. Akateemista keskustelua on käyty myös siitä, ovatko brandit enää yritysten hallinnassa vai heiluttaako nykyään tahtipuikkoa kuluttaja, mikä selittää osaltaan keskittymisen entistä tarkemman tahtotilan, eli identiteetin, määrittelyyn. Lukuiset rajapinnat kuluttajiin ja sidosryhmiin tuovat myös oman haasteensa brandin hallittavuudelle. Mitä enemmän identiteettiä ja sen perusteella luotavia strategioita ja alistrategioita pystytään jäsentelemään, sitä paremmat mahdollisuudet on hallita brandia johdonmukaisesti.

Tämän tutkimuksen tarkoitus on tutkia yrityksen määrittelemää identiteettiä, kohderyhmän kokemaa imagoa sekä näiden kanssa tiiviissä vuorovaikutuksessa olevaa markkinointistrategiaa ja sen osatekijöitä. Teoriaosassa tarkastellaan viitekehyksen avulla brandi-identiteettiä, brandi-imagoa ja markkinointistrategiaa sekä näiden osatekijöitä. Tutkimuksen empiirinen osa on kaksiosainen. Ensimmäiseksi on kartoitettu yrityksen haluamaa identiteettiä syvähaastattelujen ja havainnointien avulla ja näitä tarkastellaan yritystapauksen yhteydessä. Empirian toisessa osassa tutkitaan kohderyhmän kokemaa identiteettiä kvalitatiivisella esitutkimuksella syvähaastattelujen avulla, sekä kvantitatiivisella kyselytutkimuksella. Yritystapauksen avulla on tarkoitus tutkia identiteetin, imagon ja markkinointistrategian muodostumista ja vuorovaikutuksia käytännössä. Tavoitellun identiteetin ja havaitun imagon välistä kuilua on tarkoitus pystyä kaventamaan markkinointistrategian, ja sen alistrategioiden, uudelleenasettelulla ja sopeuttamisella vallitsevaan tilanteeseen. Tarkoituksena on tuottaa kehitys- ja toimenpide-ehdotuksia yritykselle, joiden avulla se pystyisi kuroma tämän kuilun umpeen ja hallitsemaan brandiaan johdonmukaisemmin tulevaisuudessa. Vaikka brandin imagoa ja identiteettiä on tutkittu aiemmin laajastikin, ovat tutkimukset identiteetin, imagon ja markkinointistrategian välisestä vuorovaikutuksesta kokonaisvaltaisesti olleet vähäisiä. Tämän lisäksi alan ominaispiirteet asettavat oman haasteensa tämän kokonaisuuden hallinnalle, ja sen kontribuution selvittäminen yksittäiselle yritykselle on antanut motivaation pro-gradu – aiheeseen.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajoitukset

Tutkimuksen kohdeilmiö on strateginen brandi-identiteetin, brandi-imagon ja markkinointistrategian vuorovaikutussuhde. Tarkoituksena on tarkastella brandi-identiteetin osatekijöitä, ja pyrkiä muodostamaan niistä liiketoiminnallisessa kontekstissa relevantti kokonaisuus. Vaikka jälleenmyyjien merkitystä on usein korostettu identiteetin viestimisessä loppukäyttäjälle (Kapferer, 1997, 160–161; Saviolo et al., 2002, 53–54; Marzo-Navarro et al., 2004, 426), ei niiden vaikutusta ole tarkoitus tässä yhteydessä tarkastella, koska pääpaino halutaan pitää identiteetin rakentamisessa ja sen hallinnassa niissä rajapinnoissa, jotka ovat yrityksen kontrollin alaisena. Toki yritys voi valita haluamansa jälleenmyyjät, jotka sopivat brandin identiteettiin, mutta takeita halutunlaisesta toiminnasta se ei anna. Tämän rajauksen myötä tutkimuksen empiirinen osa rajoittuu Suomessa tapahtuvaan toimintaan. Identiteetin perusteella tarkastellaan myös brandin asemaa kohderyhmässä. Tarkoituksena on kartoittaa ja tarkastella miten alan ominaispiirteet vaikuttavat identiteetin muodostumiseen. Yrityksen brandi-identiteettiä voidaan pitää eräänlaisena tahtotilana, jota ei tule sekoittaa brandin imagoon, joka puolestaan kuvaa sitä miten brandi nähdään kohderyhmässä. Imagon voidaan katsoa peilaavan brandin tämänhetkistä toteutunutta arvoväittämää ja sen uskottavuutta. Määritellyn brandi-identiteetin ja alan ominaispiirteiden perusteella on tarkoitus rakentaa brandilähtöinen markkinointistrategia. Identiteetin määrittelyssä analyysin pääpaino on yrityksen sisäisessä näkökulmassa, mutta siinä on tarkoitus peilata myös kohderyhmän näkemyksiä toteutuneesta imagosta. On olennaista huomioida jo identiteetin määrittelyvaiheessa se, mikä on brandin nykyinen imago. Näkemyseron, joka voidaan havaita tavoitellun identiteetin määrittämisen ja havaitun sekä toteutuneen imagon perusteella, tulisi tehdä tarkistuksia brandipainotteiseen markkinointistrategiaan ja sen eri osa-alueisiin, jotta tavoiteltuun positioon päästäisiin. Tutkimuksen tavoitteet yrityksen näkökulmasta voidaan tiivistää vielä seuraavaan listaan:

- Yrityksen brandi-identiteetin osatekijät ja niiden vuorovaikutussuhteet
- Brandi-imagon selvittäminen kohderyhmässä.
- Markkinointistrategian ja sen osatekijöiden tarkistaminen halutun identiteetin ja aseman saavuttamiseksi.
- Brandilähtöisen markkinointistrategian viitekehyksen ja sen eri tekijöiden kartoittaminen ja luominen.

1.2 Tutkimusongelmat

Tutkimuksen pääongelma ja sitä tarkentavat alaongelmat voidaan ilmaista seuraavasti:

Pääongelma:

- Minkälaiset ovat yrityksen määrittelemän brandi-identiteetin, markkinointistrategian, ja sen alistrategioiden, sekä muodostuneen brandi-imagon vuorovaikutussuhteet vaatetusallalla.

Tutkimuksen alaongelmat voidaan ilmaista seuraavasti:

- Mitkä ovat brandi-identiteetin osatekijät ja niiden vuorovaikutussuhteet?
- Miten alan ominaispiirteet, yrityksen historia ja sen kompetenssit vaikuttavat brandi-identiteetin muodostumiseen?
- Mitkä ovat markkinointistrategian ja sen alistrategioiden, osatekijät?
- Mitkä ovat brandin imagon osatekijät?
- Mikä on yrityksen määrittelemä identiteetti?
- Miten markkinointistrategia muodostetaan yrityksen määrittelemän identiteetin pohjalta ja mitkä ovat sen alistrategiat?

1.3 Muotialan ominaispiirteitä

Vaate- ja muotiteollisuus on toimiala, jossa mielikuvat ja tunnepohjaiset hyödyt saavat suuremman painoarvon kuin tuotteen toiminnalliset hyödyt ja ominaisuudet (Kapferer, 1997, 79–84; Saviolo et al., 2002, 9-10). Tämä johtuu siitä, että tuotteiden toiminnalliset ominaisuudet alalla ovat hyvin samankaltaiset. Vaatteet suojaavat käyttäjänsä kylmältä, kuumalta, kosteudelta jne. Toisin sanoen, asemoituminen kuluttajan mieleen erottuvasti pelkän tuotteen avulla on hankalaa. Tämä edellyttää markkinointiviestinnän painottumista aineettomiin ominaisuuksiin ja mielikuviin (Kapferer, 1997, 81–84). Moore et al. näkee (2003, 386) tämän korostuvan varsinkin pitkällä ajanjaksolla muotiteollisuuden nopeasyklisyyden vuoksi. Yleistä alan mainonnalle onkin, että tuotteet eivät ole pääosassa mainontaa, vaan niiden tarkoitus on ainoastaan rakentaa jännittävää, seksikästä ja erilaista mielikuvaa brandistä kuluttajalle (Saviolo et al., 2002, 224–225). Näillä mielikuvilla viestitään myös brandin arvoista, joiden avulla pyritään herättämään vuorokeskustelua kuluttajan omien arvojen kanssa. Asemoinnin, erottumisen kilpailijoista kuluttajan mielessä, koetaankin usein

tapahtuvan arvomaailman perusteella. Ominaista alalle on myös *haute couture*- mallistojen esittely useita kertoja vuodessa. Nämä tuotekategoriat vastaavat ainoastaan noin prosentin verran yritysten liikevaihdosta, ja ne ovat usein tappiollista liiketoimintaa (Saviolo, et al., 2002, 117). Niiden tarkoitusperä onkin ainoastaan huomion herättäminen ja mielikuvien rakentaminen. Näitä mielikuvia pyritään sitten siirtämään kaupallisempiin kategorioihin ja mallistoihin, joissa todellinen liikevaihto tehdään, ja tämän vuoksi nämä ns. *high-end*-kategoriat ovat välttämättömyys alan yrityksille. Alan johtaville yrityksille on viime vuosikymmeninä ollut ominaista vertikaalisten integraatioiden lisääntyminen erityisesti jakelukanavien suuntaan (Saviolo et al., 2002, 53–54). Tähän on johtanut yhä suurempi tarve hallita brandia ja sen identiteettiä kokonaisvaltaisesti ja jokaisen kontaktin kuluttajaan tulisi olla hallittua johdonmukaisen ja kestävä brandin kehityksen kannalta.

2. Brandikäsitteitä

2.1 Brandi

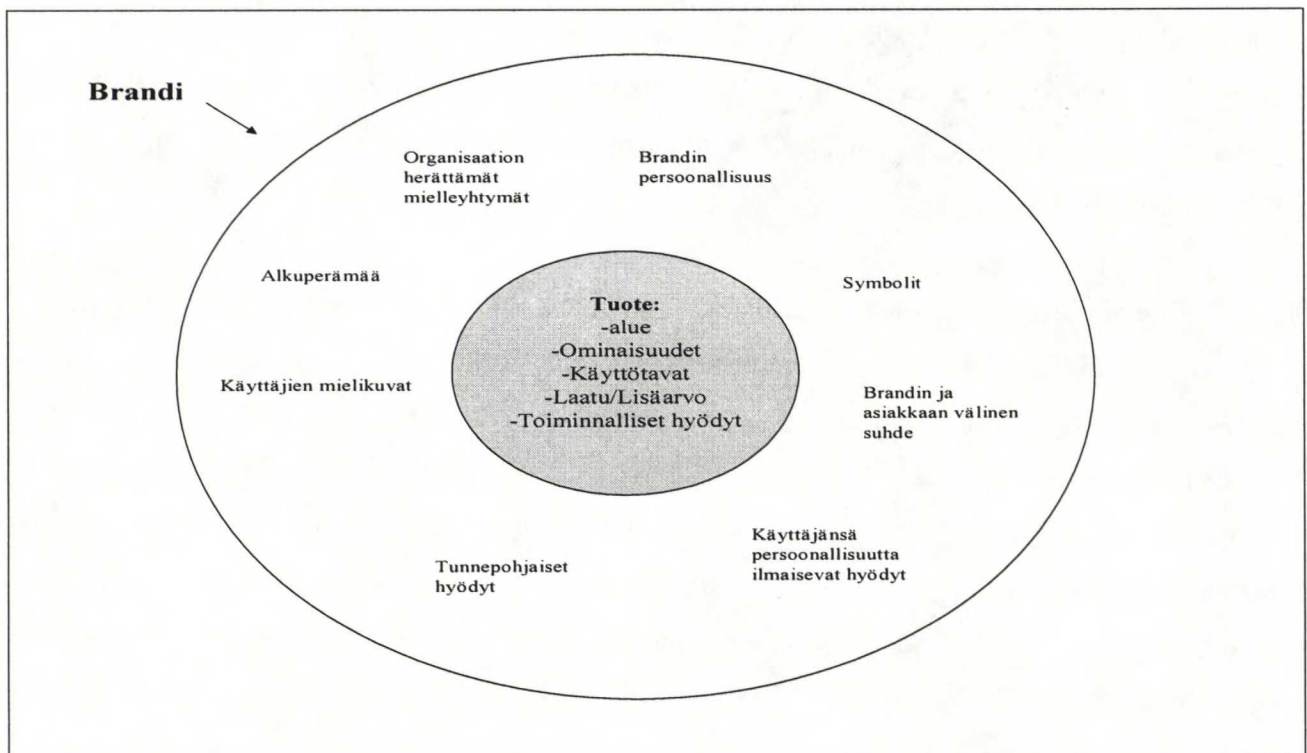
Brandi on tietyn valmistajan tai palvelutarjoajan tuote tai palvelu, joka on erotettu sen nimen tai ulkoisen olemuksen avulla kilpailijoiden vastaavasta tarjonnasta. Se on myös yritykselle ainutkertaista omaisuutta, joka heijastaa yrityksen siihen sisällyttämiä arvoja ja ominaisuuksia (Murphy, 1990, 1, ks. myös Nilson 1998). Keller (1998, 2 ja 3-4) määrittelee brandin nimeksi, termiksi, merkiksi, symboliksi, tuotepakkausdesigniksi, tai niiden yhdistelmäksi valmistajan tai myyjän tunnistamiseksi ja kilpailijoista erottautumiseksi. Brandi on siis tuote tai palvelu, joka sisältää ulottuvuuksia, joilla se erottuu saman tarpeen tyydyttämiseen tarkoitetuista kilpailevista tuotteista. Erot voivat olla rationaalisia tai konkreettisia, joitakin tuotteen käyttöominaisuuksiin liittyvää tai jotain symbolista, emotionaalista tai aineetonta. Brandia olisi hyvä tarkastella myös sen vuorovaikutuksellisuuden kautta. Tämä vuorovaikutus on tärkeä, kun tarkastellaan tuotteen ja brandin eroa. Jos brandi ei pysty herättämään ajatuksia, tunnetta, kiinnostusta tai luomaan suhdetta asiakkaaseen, on sen vaikea erottua kilpailijoistaan kuluttajan mielessä. (Keller, 2000, 71)

Brandi on kuluttajalle aina subjektiivinen asia. Tutkimusten mukaan kaikki kuluttajat muodostavat mielessään oman näköisensä brandin jostakin tuotteesta tai palvelusta. Esimerkiksi mainittaessa sana Volvo, muodostuu useille jokin tietty mielleyhtymä johonkin tiettyyn tuntemukseen, sanaan tai mielikuvaan. Jos brandäys on onnistunut, niin tavoiteltu kohderyhmä kokee samoja tuntemuksia

kuulleessaan merkin tai palvelun nimen. Volvon tapauksessa se voi olla esimerkiksi turvallisuus. Joidenkin tutkijoiden mukaan tämän perusteella Volvo voisi ryhtyä toimimaan esimerkiksi vakuutuslalla, koska myös se assosioituu usein samaan mielikuvaan – turvallisuuteen.

Murphy (1990, 7-8) katsoo brandien olevan tärkeitä pääasiassa kahdesta syystä. Ensinnäkin brandit liitetään asiakasuskollisuuteen. Asiakasuskollisuus taas edesauttaa tulevaa kysyntää ja luo kassavirtaa. Toiseksi, brandeilla on myös tärkeä strateginen merkitys yritykselle. Vahvalla brandillä valmistaja pystyy kiinnittämään loppuasiakkaan huomion vaikka jakelu tapahtuisikin esim. jälleenmyyjien toimesta. Brandi voidaan nähdä Kellerin (1998) mainitsemien tekijöiden kokonaisuutena, joka on paljon enemmän kuin osiensa summa. Brandin voidaan katsoa olevan se ”jokin”, mikä saa kuluttajan käyttämään tuotetta tai palvelua uudestaan, vaikka kilpailijoiden vastaava tuote tai palvelu olisi joillakin kriteereillä parempi. Brandi tuo tuotteeseen tai palveluun myös lisäarvoa siitä saatavan toiminnallisen hyödyn päälle. Tämä lisähyöty tulee esiin, kun sitä verrataan pelkkään tuotteeseen tai palveluun. Kellerin (1998, 3-4) mukaan brandi on tuote tai palvelu, joka sisältää ulottuvuuksia, joilla se erottuu saman tarpeen tyydyttämiseen tarkoitetuista kilpailevista tuotteista. Erot voivat olla rationaalisia tai konkreettisia, jotain tuotteen käyttöominaisuuksiin liittyvää tai jotain symbolista, emotionaalista tai aineetonta.

Kuvio 1: Brandi on enemmän kuin tuote



Lähde: Aaker ja Joachimsthaler 2000, 82

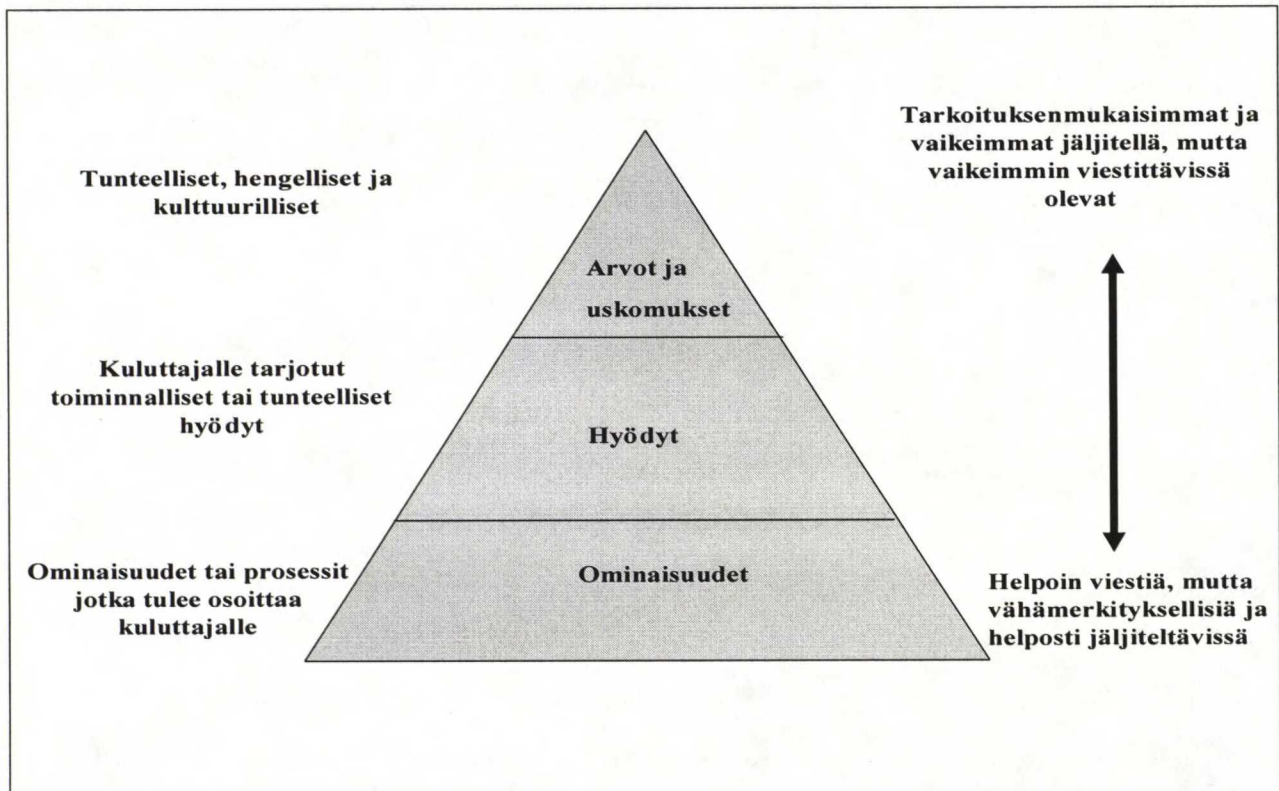
Brandi on paljon enemmän kuin tuote tai tuotemerkki. Se edustaa sekä tuotteen fyysisiä että abstrakteja puolia (Pavitt, 2000, 73). Brandi on joukko konkreettisia ja abstrakteja ominaisuuksia, joita liitetään tuotemerkkiin ja jotka tuovat kuluttajalle enemmän arvoa kuin itse fyysinen tuote (mm. Aaker, 1996). Brandi syntyy kun fyysiseen tuotteeseen liitetään erilaisia mielleyhtymiä ja merkityksiä, kuten esimerkiksi symboleja, mielikuvia käyttäjistä, persoonallisuudesta tai alkuperämaa. Brandiin liitetyt merkitykset ja tunnetilat mahdollistavat sen, että brandi voi symbolisoida jotain muuta asiaa, kuin itse fyysistä tuotetta. Näin esimerkiksi Gucci voi symbolisoida menestystä. Kuten muidenkin symbolien, myös brandien olemassaolo, on riippuvainen sen sisältämisestä symbolisista merkityksistä. Ilman näitä mielikuvia brandi ei olisi brandi vaan pelkkä tuote.

Yrityksille brandin arvoa voidaan, ja myös pitäisi, tarkastella tuotteen tai palvelun käyttäjän näkökulmasta. Jos yritys ei pysty luomaan brandia, joka muodostaa käyttäjälle lisäarvoa ja hyötyjä, joiden avulla se erottuu muista brandeista ja saa kuluttajan valitsemaan juuri heidän tuotteensa tai palvelunsa, voidaan brandäyksen katsoa epäonnistuneen. Yrityksen tulisi myös pystyä konkretisoimaan käyttäjälle ne hyödyt ja arvot, joita sen brandi antaa ja edustaa. Kellerin (2003, 150) mukaan brandin arvot ovat tärkeitä identiteetin rakentamisessa ja hallinnassa monestakin syystä. Ensinnäkin, ydinarvoja voidaan käyttää markkinointi- ja brandistrategian perustana, ja ne voivat olla lähtökohtana brandin asemoinnille. Toiseksi, brandit yleensä kattavat useita eri kategorioita, ja näin niillä voi olla useita positioita markkinoilla. Tällöin arvot toimivat tuoterajoja ylittävänä konseptina, jotka varmistavat johdonmukaisen kommunikoinnin ja toiminnan brandin suhteen. (Keller, 2003, 150–151)

Kaikki brandin arvot eivät välttämättä ole yhtä tärkeitä eri kategorioissa tai toimialoilla. Nilsonin (1998, 75) mukaan *yleiset arvot* ovat sen kaltaisia, että ne koskettavat kaikkia brandejä tietyllä markkinasektorilla. Niitä voidaan pitää eräänlaisena pääsyvaatimuksena sille, että brandi on asiakkaiden harkintajoukossa. Voittajabrandit erottuvat muista puolestaan *ydinarvojensa* avulla. Nilson (1998, 76) määrittelee nämä sellaisiksi jotka omat omalaatuisia vain tietylle brandille. Kiinteät ominaisuudet ja arvot ovat puolestaan mitattavissa ja ne liittyvät brandin fyysisiin ominaisuuksiin, suorituskykyyn ja palveluun. Brandin tunteellinen puoli on ilmaistavissa subjektiivisesti aineettomin arvoin. (Nilson, 1998, 75–78)

Davis (2000, 55) on tarkastellut brandin arvoja brandin arvopyramidin kautta, jossa on nähtävillä ominaisuuksien, hyötyjen sekä uskomuksien ja arvojen hierarkia. Selvästi tunteelliset, hengelliset ja kulttuurilliset arvot voidaan nähdä kaikkein arvokkaimpina ja erottelevimpina, koska niiden kopioiminen on kaikista hankalinta. Tämän kaltaisten arvojen luominen ja viestiminen on kaikkein haasteellisin tehtävä.

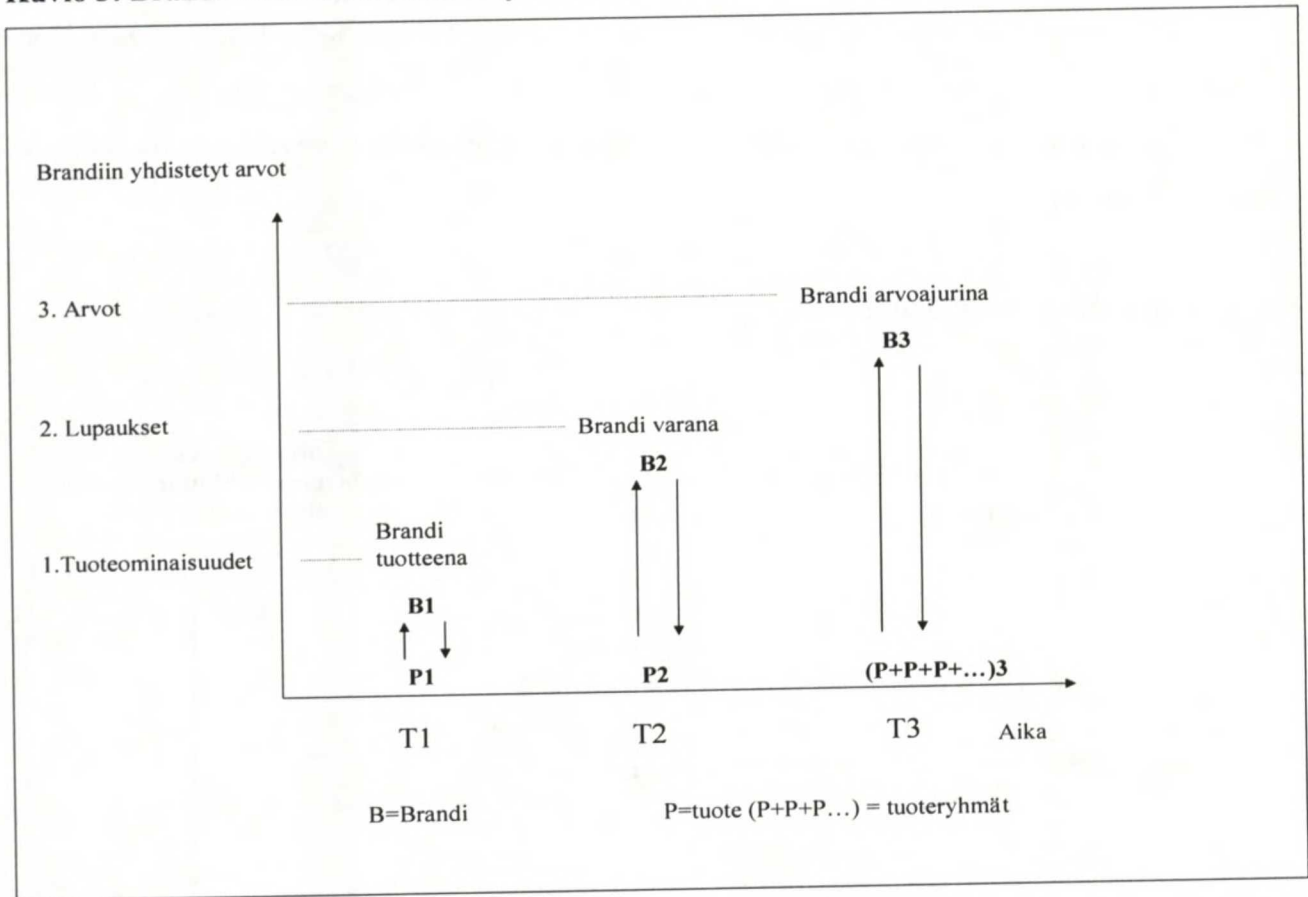
Kuvio 2: Brandin arvopyramidi



Lähde: Davis 2000, 55

Brändi on dynaaminen ilmiö joka elää ja kehittyy jatkuvasti. Sen perustana on kuitenkin aina tuote tai palvelu, johon kaikki perustuu ja johon brändi on suhteessa. Tarkasteltaessa tuotteen ja brandin suhdetta voidaan todeta tuotteen olevan se mitä yritys valmistaa, mutta brändi on se mitä asiakas lopulta ostaa. Viestinnän, strategian ja tuotelaajennusten kautta brändi on siis lopulta kokonaisuus, jonka identiteettiä rakentaa myös sen ominaisuudet, mielikuvat ja mielleyhtymät (Saviolo et al., 2002, 150). Kapferer (1992) on tarkastellut tätä kehityskaarta seuraavan kuvion avulla.

Kuvio 3: Brandi-tuote suhteen kehittyminen



Lähde: Kapferer 1992, 12

Vaihe T1: Brandi tuotteena. Alussa brandin erottautumisvoima muista kilpailevista tuotteista on rajoittunut. Tässä vaiheessa tuote pitää sisällään ne elementit, joilla se voi erottautua, ja nämä antavat merkityksen brandille. Täten brandi = tuote (Kapferer, 1992).

Vaihe T2: Brandi varana. Ajan myötä ja yrityksen toimintojen seurauksena brandille alkaa kehittyä oma identiteetti, joka eroaa jo tuotteesta. Tässä vaiheessa brandi toimii kuluttajalle lähinnä takuuna, joka motivoi kuluttajaa uusintaostoihin. Identiteetti mielletään hyötyjen monimutkaisena kokonaisuutena, joka on kuluttajalle jo enemmän kuin pelkät tuotteen ominaisuudet. Brandista alkaa muodostua jo voimavara yritykselle. Tässä vaiheessa on mahdollista ryhtyä linjan laajennuksiin esimerkiksi naisten vaatteista asusteisiin (accessories): kellot, korut yms. (Kapferer, 1992).

Vaihe T3: Brandi arvojen ajurina. Brandin suhde tuotteeseen on tässä vaiheessa jo kääntynyt; brandillä on oma nyt oma identiteetti, jota se viestii ympäristöönsä itsenäisesti. Mahdolliset

laajennukset uusiin tuotekategorioihin ovat nyt mahdollisia, ja niiden ei välttämättä tarvitse liittyä aikaisempiin kategorioihin (Kapferer, 1992).

Painopiste brandin johtamisessa ja identiteetin rakentamisessa tyydyttyneillä markkinoilla on siirtyä ja kehittyä vaiheesta yksi vaiheeseen kaksi ja sieltä edelleen vaiheeseen kolme. Tyydyttyneillä markkinoilla, esimerkiksi auto-, vakuutus- ja virvoitusjuomateollisuuksissa, tuotteet ovat lähes identtisiä ja onnistunut ja erottuva brandi ja sen identiteetti on kuluttajalle usein tärkeä ostoperuste. Saviolo et al. (2002, 152) katsoo brandi-tuote -suhteen muotialalla olevan erilainen kuin perinteisillä toimialoilla. Vaiheiden erottaminen toisistaan on paljon vaikeampaa brandi-identiteetin kehittymisprosessin aikana. Muotialalla brandin syntyessä se voi siirtyä suoraan vaiheeseen kolme, jossa brandi toimii arvoajurina. Brandi edustaa välittömästi synnyttyään suunnittelijan arvomaailmaa ja siihen liitetään tämä arvomaailman mielleyhtymiä. Tarkasteltaessa esimerkiksi farkkuja, joissa itse tuotteet ovat lähes samanlaisia, brandi toimii välittömästi arvojen viestijänä kuluttajille (Saviolo et al., 2002, 152).

2.1.1 Brandi-identiteetti ja sen eri tasot

Brandi-identiteetti määrittelee brandin olennaisen olemuksen ja sen, mitä brandi todellisuudessa on ja mitä se ei ole. Kaikilla brandeilla on jonkinasteinen identiteetti, joka voi olla yrityksen tietoisesti määrittelemä tai tiedostamatta, toiminnan tuloksena syntynyt. Tullakseen vahvaksi tai pysyäkseen vahvana, brandi-identiteetin on oltava todenmukainen ja sen on rakennuttava brandin todellisille ominaisuuksille. Brandi-identiteetin tarkoituksena on myös vahvistaa ja tarkentaa brandin tarkoitusta, tavoitteita ja omakuvaa. Se myös muodostaa viitekehyksen yleiselle brandin jatkuvuudelle sekä määrittelee asemoinnin rajoitukset (Kapferer, 1997, 94, 99). Identiteetti on näkymätön, mutta se on kuitenkin tiedostettava ja määriteltävä, jotta brandia voitaisiin johdonmukaisesti rakentaa ja kehittää. Brandi-identiteetti on lähtökohta kaikelle brandinrakennustyölle, ja siltä edellytetään syvyyttä ja monipuolisuutta. Näin ollen se ei ole sama asia kuin brandin tunnuslause tai position määrittely. (Aaker ja Joachimsthaler, 2000, 71) Identiteetin kautta voidaan myös tarkastella ja määrittää ne osat, mitkä ovat pysyviä ydinasioita, ja mitä voidaan muuttaa esimerkiksi kohderyhmäkohtaisesti, kuitenkin vaarantamatta johdonmukaisuutta. Brandi-identiteetti voidaan jakaa kolmeen osaan: ydinidentiteettiin, lavennettuun identiteettiin ja brandin olemukseen. Ydinidentiteetti on keskeinen ja ajaton ilmaus brandista. Sen täytyy heijastaa organisaation strategiaa ja arvoja, ja ainakin yhden mielleyhtymän olisi pystyttävä erilaistamaan brandi ja herättämään vastakaikua asiakkaissa. Ydinidentiteetti on

juuri se, mikä säilyy todennäköisemmin entisellään muuttumattomana, kun brandi laajenee uusille markkinoille ja uusiin tuotteisiin. (Aaker ja Joachimsthaler, 2000, 72)

Lavennettu identiteetti pitää sisällään kaikki brandi-identiteetin ytimen ulkopuolelle jäävät osatekijät tarkoituksenmukaisesti ryhmiteltynä. Monesti ydinidentiteetti kuvaa brandia varsin ytimekkäästi pyrkien tiivistämään oleellisimman, joten lavennettu identiteetti täydentää ydintä ja tuo siihen komponentteja joilla brandi voidaan määritellä rikkaammin ja vivahteikkaammin (Aaker ja Joachimsthaler, 2000, 73).

Brandin olemusta voidaan pitää brandin tiivistettynä ydinlupauksena, joka vangitsee koko brandin sielun (Aaker ja Joachimsthaler, 2000, 73; Keller, 2003, 151). Se on paljon tiiviimpi kuin brandin ydinidentiteetti, joka usein kuvaa 2-4 käsitteellä brandia. Tarkoituksena ei ole tiivistää ydinidentiteetin käsitteitä yhteen lauseeseen, vaan enemmänkin kuvata brandia hieman toisesta näkökulmasta. Sitä voidaan pitää eräänlaisena liimana, joka pitää ydinidentiteetin käsitteitä yhdessä. Brandin olemukselta vaaditaan monia ominaisuuksia. Sen tulee herättää vastakaikua asiakkaisissa ja toimia arvoväittämien pontimina. Se myös erottaa brandin kilpailijoista pitkällä tähtäimellä, ja se on työntekijöitä ja yhteistyökumppaneita motivoiva. Siinä tulisi huomioida myös pitkäaikaisuus, ja sen tulisi näkyä kaikilla markkinoilla missä brandi ja sen tuotteet näkyvät. Olemuksessa myös tiivistyy se mikä brandi on ja mitä se tekee asiakkaille. (Aaker ja Joachimsthaler, 2000, 75–76)

2.1.2 Brandi-identiteetin eri näkökulmia

Tiina Alahuhta on pro gradu –tutkielmassaan (2005, 21) tarkastellut eri tutkijoiden lähestymistapoja brandi-identiteettiin mm. seuraavan matriisin avulla. Alahuhdan mukaan tutkijoiden tulokset on lähellä toisiaan, vaikka ne ensisilmäyksellä voivatkin vaikuttaa kovin erilaiselta. Eri näkökulmat tukevat ajatusta brandin dynaamisuudesta ja kontekstisidonnaisuudesta. Eri toimialoilla, eri aikoina ja eri trendien vallitessa ei voida käyttää ainoastaan yhtä viitekehystä tarkasteltaessa brandin identiteettiä. Toki eri viitekehukset käsittelevät yleisemmällä tasolla samoja asioita, jolloin painotus ja tärkein lähestymiskulma riippuu tällöin vallitsevasta kontekstista.

<u>Kapferer:</u> Brandi- identiteettiprisma	<u>Aaker:</u> Brandi-identiteetin suunnittelumalli	<u>Gad:</u> 4-D Brandäys	<u>De Chernatony:</u> Brandin olemusmalli
Fysiikka	Brandi tuotteena	Toiminnallinen ulottuvuus	Asemointi
Persoonallisuus	Brandi persoonana		Persoonallisuus
Suhde	Brandi persoonana/organisaationa		Suhteet
Kulttuuri	Brandi organisaationa/tuotteena		Kulttuuri
Heijastus	Brandi tuotteena	Sosiaalinen ulottuvuus	Näyttäytyminen: havittelu
Omakuva	Brandi persoonana	Mielellinen ulottuvuus	Näyttäytyminen: omakuva

Lähde: Mukailten Alahuhta 2005.

Kapfererin brandi-identiteettiprisma käsittelee brandin olemusta kuusikulmion avulla, jonka tahot ovat fysiikka, persoonallisuus, suhde, kulttuuri, heijastus ja omakuva. Prismen kaikki kuusi eri tahoa ovat tiiviissä vuorovaikutussuhteessa toisiinsa ja niiden mukaan tulisi määritellä mitä brandi on ja mitä se tekee sekä toisaalta myös mitä se ei ole ja mikä soveltuu tai ei sovellu haluttuun identiteettiin. Kapfererin (1997, 106) mukaan identiteettiprisma on rakennettu ajatukselle että brandit voivat kommunikoida ja tämän vuoksi niitä voidaan myös analysoida kommunikoinnin muotona. Kommunikoinnilla on aina lähettäjänsä ja fysiikka ja persoonallisuus kuvaavat tätä. Kommunikoinnilla on myös aina vastaanottajansa ja tätä aspektia kuvaa heijastus- ja omakuvatahot. Kulttuuria ja suhde kertovat puolestaan siitä, miten lähettäjä ja vastaanottaja ovat vuorovaikutussuhteessa keskenään.

Aakerin (1996, 78–79) brandi-identiteetin suunnittelumallissa strateginen brandianalyysi (Liite 1), jossa tarkastellaan asiakkaita, kilpailijoita ja omaa brandia itseanalyysillä, luo pohjaa identiteetille. Viitekehys määrittelee identiteetin rakentuvan neljästä eri lähtökohdasta: brandi tuotteena, brandi organisaationa, brandi persoonana ja brandi symbolina. Aakerin malli huomioi myös brandi-identiteetin käyttöönoton ja tulosten seuraamisen.

Gadin 4-D (2001, 94) malli (Liite 2) määrittää brandia mielitilojen kautta, neljän eri ulottuvuuden avulla: toiminnallinen, mielellinen, sosiaalinen ja hengellinen. Se on tarkastelluista viitekehyksistä yksinkertaisin, mutta ainoa joka huomioi brandäämisen eettisen ominaisuuden.

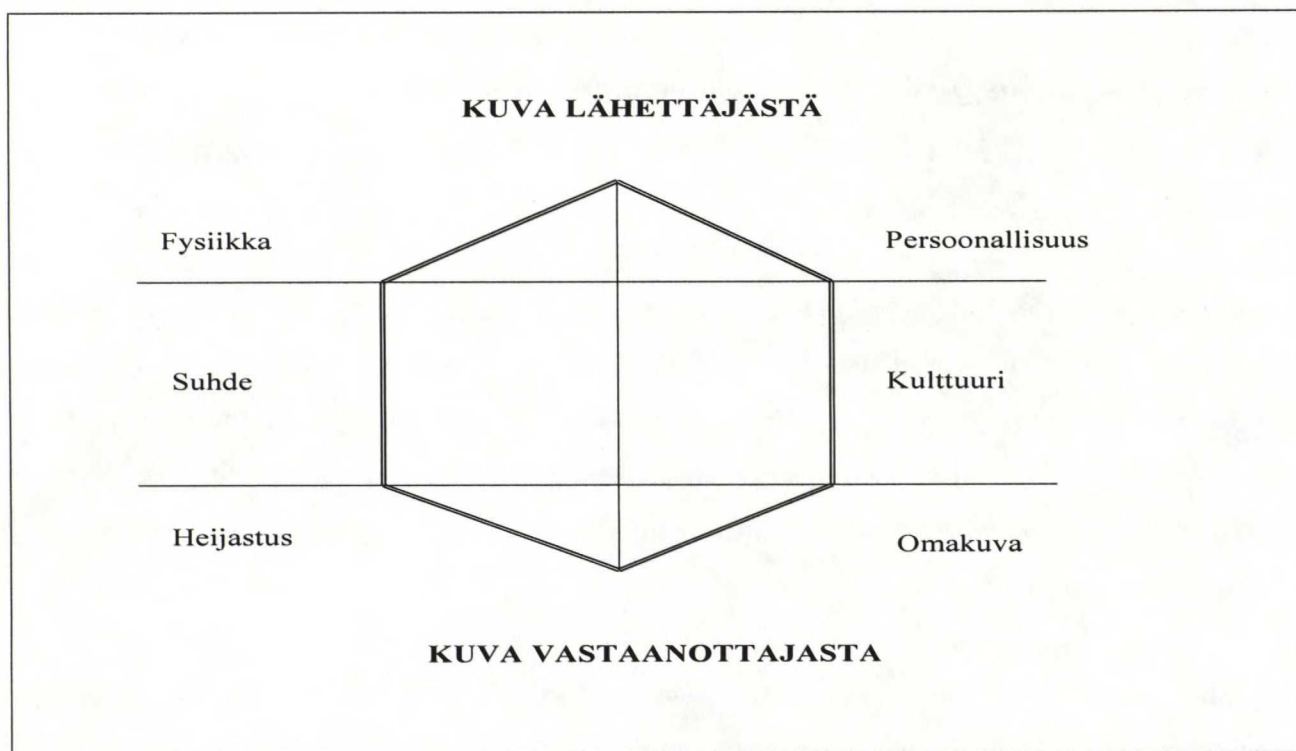
De Chernatony (1999, 166) lähestyy identiteettiä yrityksen sisäisestä näkökulmasta (Liite 3). Sen mukaan brandi-identiteetti rakentuu yrityksen brandivision, suhteiden, asemoinnin sekä persoonallisuuden pohjalle ja nämä heijastuvat sidosryhmien todellisille ja tavoitelluille omakuville. De Chernatony katsoo maineen olevan imagoa stabiilimpi kuvaaja: imago kuvaa ainoastaan viimeisintä kuvaa ja se on myös vaihteleva. Vastaavasti maine kuvaa brandia pidemmältä ajalta ja antaa näin paremman kuvan siitä. De Chernatonyyn malli eroaa muista eniten siinä, että se antaa paljon painoarvoa organisaation sisäisille ponnisteluille ja pääasiassa henkilökunnalle.

2.1.3 Brandi-identiteetti prisma

Edellisessä kappaleessa tarkasteltiin brandin identiteettiä useasta eri näkökulmasta matriisin avulla. Tässä tutkimuksessa tärkeimpänä identiteetin viitekehyksenä käytetään Kapfererin (1997, 100) identiteettiprismaa, jonka rinnalla on tarkoitus tarkastella myös muita viitekehyksiä ja näkökulmia.

Aikana jolloin tuotteita ei vielä ollut niin paljon kuin nykyään, brandia kuvattiin usein ainoastaan ainutlaatuisen myyntiväittämän avulla (USP; unique selling proposition). Tilanteen ja markkinoiden muuttuessa ja kasvaessa, ainutlaatuinen myyntiväittäjä ei enää riittänyt kuvaamaan brandin olemusta. Brandi-imago koettiin myös ajan saatossa riittämättömäksi liian vaihtuvaisena: sen koettiin kuvaavan lähinnä brandin ilmentymää sisimmän olemuksen sijasta (Kapferer, 1997, 99). Imagon rooli nykyisissä teorioissa onkin juuri kuvata brandin ulkoista ilmentymää eli sitä miten brandi kohderyhmässä koetaan. Usein tämä kuitenkin eroaa halutusta identiteetistä ja tässä asettelussa näkyikin imagon ja identiteetin ero. Kapferer (1997) on kuvannut brandin identiteettiä kuusikulmaisen prisman avulla alla olevan kuvion mukaisesti.

Kuvio 4: Brandin identiteettiprisma



Lähde: Kapferer 1997, 100

Kapfererin brandi-identiteettiprisma on monitahoinen tapa kuvata identiteettiä. Kuvion kuusi tahoa määrittelevät eräänlaiset rajat sille, mitä brandin halutaan olevan. Sitä voidaan pitää eräänlaisena ohjenuorana, jonka mukaan brandia voidaan kehittää ja muuttaa. Prismen tahot kuvastavat sitä, mitä brandi on konkreettisesti: mitä brandi tekee, miltä se näyttää ja miten se nämä asiat tekee. Prisma voidaan jakaa myös vertikaalisesti kahteen osaan. Vasemmalla olevat fysiikka, suhde ja heijastus kuvaavat brandin sosiaalista ja näkyvää puolta. Oikealla olevat persoonallisuus, kulttuuri ja omakuva kertovat brandista itsestään sisäisesti. (Kapferer, 1997, 106)

Fysiikka

Brandin fysiikka koostuu Kapfererin (1997, 100) mukaan niistä ominaisuuksista, jotka tulevat ensimmäisenä kuluttajalle mieleen kun hänelle mainitaan brandi. Brandin fysiikka on sen selkäranka ja sillä tarkoitetaan sitä mitä brandi on konkreettisesti. Fysiikka voi ilmetä myös fyysisenä arvon lisäyksenä, joilla tarkoitetaan lähinnä tuotteen tai palvelun toiminnallisia funktioita.

Myös Aaker (1996, 78) tarkastelee brandin fyysisiä puolia tuotteen kautta ja toteaa fyysisten ominaisuuksien olevan tärkeässä roolissa, koska ne liitetään suoraan valintoihin ja tuotteen tai palvelun käyttökokemuksiin. Fyysinen aspekti vaikuttaa merkittävästi myös identiteettiin

liitettäviin miellelyhtymiin. Ajatus sopivien miellelyhtymien taustalla piilee siinä, että kun asiakkaalle mainitaan jokin tuoteluokka, niin tietty brandi nousisi sieltä ensimmäisenä asiakkaan mieleen (Aaker 1996, 78–80). Brandin liittäminen johonkin maahan tai alueeseen antaa myös uskottavuutta sille, jos alueella on yleisesti hyvä maine tiettyjen tuotteiden valmistamisessa (Aaker 1996, 82).

Gad (2001, 93–95) liittää brandin fyysiset ominaisuudet tuotteesta tai palvelusta saatuihin toiminnallisiin hyötyihin, mutta ennen kaikkea koettuihin hyötyihin. Toiminnalliset hyödyt liittyvät vahvasti myös brandin elinkaareen. Elinkaaren alussa toiminnallisten hyötyjen merkitys korostuu, mutta myöhemmin niiden merkitys vähenee, koska toiminnalliset elementit ovat helposti kilpailijoiden kopioitavissa. Erottuminen ainoastaan näiden avulla tulee siis entistä haasteellisemmaksi.

De Chernatony (1999, 168) tarkastelee fysiikkaa asemoinnin kautta, jota tulee tarkastella suhteessa visioon ja ydinarvoihin. Hänen mukaansa asemointi tulee tarkistaa ja vahvistaa esineiden kautta, joista sidosryhmät saavat kuvan brandin suorituksellisista ominaisuuksista. Brandin pitäisi pystyä erottautumaan, ja asemoitumaan, pelkästään jo fyysisten ominaisuuksien avulla kilpailijoista.

Persoonallisuus

Jokaisella brandilla on oma persoonallisuutensa. Tämä persoonallisuus rakentuu kommunikoinnin kautta ajan myötä jokaisella brandilla omanlaisekseen. Tapa, jolla brandi kommunikoi tuotteittensa ja/tai palvelunsa kautta, osoittaa minkälainen persoona se olisi ihmisenä. Kapfererin mukaan (1997, 101) helpoin ja nopein tapa rakentaa persoonallisuutta brandille, on hankkia sille puolestapuhuja, jolla on haluttu persoonallisuus ja samat jaetut arvot kuin brandilla. Puolestapuhujana voi toimia esimerkiksi yhtye, urheilija tai suunnittelija. Puolestapuhujan tulisi vahvistaa brandin persoona ja siihen tulisi olla myös helppo samaistua.

Aaker (1996, 83–84) toteaa brandin olevan paljon rikkaampi ja moniulotteisempi, kun sitä tarkastellaan persoonan kautta, kuin että tarkastelu jäisi ainoastaan tuoteominaisuuksien tasolle. Persoona toimii myös erottelevana tekijänä, jonka perusteella voidaan ohjata esimerkiksi viestintää. Persoonallisuuden arvoajureina voivat toimia sekä tuotteeseen että ei-tuotteeseen liittyvät tekijät. Tällöin brandia voidaan tarkastella kuten ihmistä – persoonallisuuden kautta; se voi olla luotettava, avulias, luova jne. Nämä persoonallisuudet voivat myös kommunikoida tuotteen ominaisuuksista ja se voidaan lisätä näin toiminnallisiin ominaisuuksiin.

De Chernatony (1999, 168–169) tarkastelee brandin persoonaa mallissaan sen taustalla olevien arvojen kautta, jotka vaikuttavat myös brandin toiminnallisiin elementteihin. Näillä arvoilla on vaikutus myös brandin ja kuluttajan väliseen suhteeseen. De Chernatony (1999, 168) myös tukee Jennifer Aakerin (1997, 347–356) ajatusta jonka mukaan brandin persoonallisuus helpottaa kuluttajaa tiedon etsimisessä ja prosessoinnissa. Haasteena hän näkee median kautta heijastuvan persoonallisuuden ja henkilökunnan johdonmukaisen käyttäytymisen tämän persoonallisuuden suhteen.

Suhde

Kapferer (1997, 103) katsoo brandien olevan eräänlaisena vaihdannan keskipisteenä ja välineenä yritysten ja kuluttajien välillä, erityisesti palvelu- ja jälleenmyyntialoilla. Siten brandia voidaan tarkastella myös suhteen näkökulmasta.

Aakerin brandi-identiteetin suunnittelumalli tarkastelee brandin ja asiakkaan välistä suhdetta *brandi persoonana*, *brandi organisaationa* ja lopulta *brandi-asiakassuhde* näkökulmien kautta (1996, 82–82, 103). Brandi-asiakassuhde voidaan Aakerin mukaan rakentaa suoraan arvoehdotelman perusteelle tai se voidaan suoraan johtaa brandi-identiteetistä. Todennäköisyys vahvojen brandi-asiakassuhteiden rakentamiselle ovat, paljon suuremmat kuin asiakas hahmottaa brandin organisaation tai persoonan kautta, kuin jos se perustuisi ainoastaan tuotteen ominaisuuksille ja pidetty persoonallisuus parantaa suhteen muodostumisen mahdollisuutta (Aaker 1996, 103). Organisaation brandiin liittyviä ominaisuuksia voi olla esimerkiksi innovaatio, ympäristöystävällisyys tai laadukkuus. Organisaation ihmiset, kulttuuri, arvot ja työtavat ovat luoneet nämä ominaisuudet. Joitakin brandin ominaisuuksia, esimerkiksi laadukkuutta, voidaan tarkastella joko tuotteen tai organisaation näkökulmasta, asiayhteydestä riippuen. (Aaker 1996, 82–83)

De Chernatony (1999, 169) tukee Blackstonen (1992, 231–241) ajatusta siitä, että aiempien brandi-identiteetti -tai imagomallien rajoituksena on ollut niiden oletus passiivisesta brandista suhteessa. Brandin olemus- mallissaan De Chernatony näkee brandin kuitenkin olevan aktiivinen vuorovaikuttaja suhteessa. Mallissaan hän on tarkastellut suhteita kolmen eri tason kautta: työntekijä-työntekijä, työntekijä-asiakas ja työntekijä-muut sidosryhmät, joissa työntekijät toimivat brandin puolestapuhujana. Ongelmia ja ristiriitoja voi syntyä, jos työntekijöiden toiminta on ristiriitainen brandin muun olemuksen kanssa, ja tämän ehkäisemiseksi esimerkiksi esimiesten tulisi

huolehtia siitä että työntekijöillä on oikea kuva brandista, sen arvoista ja halutuista suhteista. Suhteet kuitenkin muuttuvat ajan myötä, ja siksi niitä tulisikin arvioida jatkuvasti. Työntekijöiden tulisi olla myös mukana arvioimassa sitä, kuinka heidän ja muiden väliset suhteet auttavat täydentämään ja parantamaan brandin asemointi, persoonallisuutta ja arvoja. (De Chernatony, 1999, 169)

Kulttuuri

Brandilla on myös oma kulttuurinsa, jonka Kapferer (1997, 101) näkee muodostuvan arvojen yhdistelmänä, ja josta kaikki tuotteet juontavat juurensa. Kaikki tuotteet ja palvelut myös kommunikoivat tätä kulttuuria. Kulttuuri voi olla myös yksi kilpailijoista erottava tekijä, kun se onnistutaan viestimään kuluttajalle. Yrityksen historia ja siitä kertovat tarinat ovat hyvä tapa kommunikoida mieleenpainuvasti yrityksen arvoja ja kulttuuria. Valmistusmaa voi olla myös merkityksellinen kommunikoitaessa kulttuurista. Organisatorisesta näkökulmasta kulttuuri sitoo yrityksen brandiin. Brandin perustuessa yrityksen arvoille ja perusajatuksille se on Kapfererin (1997, 101–102) mukaan yksi merkittävimmistä tekijöistä, joka erottaa mm. luksusbrandit normaaleista brandeista. Yrityksen kulttuuri on myös hyvin vaikeasti kopioitavissa, koska se pitää sisällään pitkällä ajanjaksolla muodostuneita arvoja ja toimintatapoja.

Aakerin brandi-identiteetin suunnittelumalli (1996, 79) ei eksplisiittisesti sisällä kulttuuria, mutta tarkasteltaessa *itseanalyysivaihetta*, *brandi tuotteena* ja *brandi organisaationa* elementtejä, voidaan niistä löytää paljon yhtymäkohtia. Myös Aaker näkee organisaation elementtinä, jota kilpailijoiden on hyvin vaikea kopioida muun muassa siksi, että niitä on vaikea määritellä yksiselitteisesti ja niistä on vaikea kommunikoida. Kulttuuri rakentuu ajan kanssa ja oleellinen osa sitä ovat yrityksen arvot ja brandin historia, jotka ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa myös yrityksen organisaation ja sen kehittymisen kanssa.

De Chernatony (1999, 167) hyödyntää Scheinin (1984, 3-4) kulttuurin määritelmää brandin olemusmallissaan. Scheinin mukaan (1984, 3-4) kulttuuria voidaan analysoida näkyvien artefaktien, arvojen ja mentaalimallien perusteella. Arvot voidaan jakaa muuttumattomiin ydin- ja joustavampiin perifeerisiin arvoihin, jotka voivat vaihdella esimerkiksi eri trendien mukaan. De Chernatony (1999, 166) puhuu myös brandin visiosta, joka antaa suunnan brandille, kulttuurin yhteydessä, koska näiden tulisi olla johdonmukaisia keskenään. Kulttuuri voi toimia myös voimavarana ja lähteenä visiolle, kun tarkastellaan halutun ja toteutuneen vision eroa ja toimenpiteitä näiden johdonmukaistamiseksi.

Heijastus

Brandeihin viitataan usein heijastuksen kautta: miten ne on käsitetty esimerkiksi käyttäjien perusteella. Kapfererin (1997, 103) mielestä heijastus sekoitetaan yleensä kohteeseen. Kohde kuvailee minkälainen brandin potentiaalinen käyttäjä tai ostaja on, kun taas heijastus kertoo ennemminkin siitä, minkälainen kuluttaja haluaisi olla käytettyään tuotetta. Se on eräänlainen ulkoinen peili, jonka avulla halutaan brandin arvojen heijastuvan kuluttajaan itseensä ja näin myös heijastusta voidaan pitää ilmentymänä siitä, miten kuluttajat rakentavat omaa identiteettiään brandien avulla.

Aaker (1996, 81) käsittelee heijastusta *brandi tuotteena* aspektin kautta. Kapfererin määritelmä heijastuksesta tukee Aakerin ajatusta, jonka mukaan monet brandit ovat asemoineet itsensä käyttäjätyypin kautta, jota sitten muut kuluttajat käyttävät viiteryhmänään.

Gad (2001, 95–96) tarkastelee heijastusta sosiaalisen ulottuvuuden avulla. Siirtyminen luokkayhteiskunnasta brandiyhteiskuntaan tukee Kapfererin ajatusta oman identiteetin rakentamisesta eri brandien avulla. Ihmisillä on tarve kuulua johonkin ryhmään ja saada sen hyväksyntä. Brandiyhteiskunnassa ryhmän jäsenet tunnistavat toisensa ja erottuvat joukosta juuri brandien logojen ja symbolien avulla; brandeista tulee ihmisten elämäntyylien kulmakiviä. Tämän vuoksi brandi on tehokas työkalu identiteetin rakentamisessa sosiaalisessa kontekstissa (Gad 2001, 95).

De Chernatony (1999, 169) viittaa heijastukseen brandin *esiintymisen ja heijastumisen sidosryhmän haluihin* kautta. Viitekehyksen pääpainon ollessa sisäisessä näkökulmassa, De Chernatony keskittyykin oikeanlaisen ja johdonmukaisen kuvan heijastumiseen, ei ainoastaan viestinnän ja mainonnan, vaan myös työntekijöiden kautta. Haasteena ovat eri sidosryhmien eri rajapinnat, koska henkilökunnan tulisi tunnistaa nämä kaikki ja huolehtia johdonmukaisuudesta kaikissa rajapinnoissa.

Omakuva

Viimeisenä Kapfererin kuusikulmion tahona on kuluttajan omakuva (1997, 104). Jos heijastuksen voitiin katsoa olevan kohteen ulkoinen peilikuva, omakuvan voidaan katsoa olevan kohteen sisäinen peili, joka kertoo siitä mitä kuluttaja nyt on ja miten hän rakentaa ja ilmaisee omaa identiteettiään eri brandien avulla. Tätä ajatusta myös Aaker (1996, 83) tukee vahvasti *brandi persoonana* aspektin kautta.

Myös Gad (2001, 96) vetää rajan sisäisen ja ulkoisen ulottuvuuden välille ja tarkastelee mielellisen ulottuvuuden avulla sitä merkitystä mikä brandeilla on ihmisille itselleen; omakuvan rakentamisen ja henkilökohtaisen muuntautumisen kanssa. Kuuluisan suunnittelijan tuote tai brandi on tärkeä käyttäjälle itselleen ja tuo hänelle mielihyvää, vaikka muut eivät tuotetta tai brandia tunnistaikaan. Brandin rakentaminen on tehokkainta, jos sekä sosiaalinen että mielellinen ulottuvuus pystytään yhdistämään.

De Chernatony (1999, 169) tarkastelee omakuvaa mallissaan *esiintymisen ja heijastumisen sidosryhmien omakuvan* kautta. Hän korostaa sisäisen omakuvan roolia luotaessa kontaktia ja sitä, että sidosryhmät tunsivat yhteenkuuluvuutta ja mukavuutta brandin kanssa eri tilanteissa, kuten myös Belk (1988, 139–168) sekä Hogg ja Mitchell (1996, 692–644) ovat raportoineet. Jälleen De Chernatony (1999, 169) korostaa johdonmukaisuutta ja kontribuutiota työntekijöiden käyttäytymisen ja brandin halutun identiteetin kanssa.

Muut näkökohdat

Yllä olevassa tarkastelussa käytettiin lähtökohtana Kapfererin (1997, 100) brandi-identiteetti prismaa, peilaten muiden kirjoittajien näkökantoja siihen. Vertailukohtana käytetyissä näkökulmissa on vielä muitakin kohtia, jotka eivät täsmää Kapfererin prisman kanssa ja näitä on tarkasteltu seuraavasti.

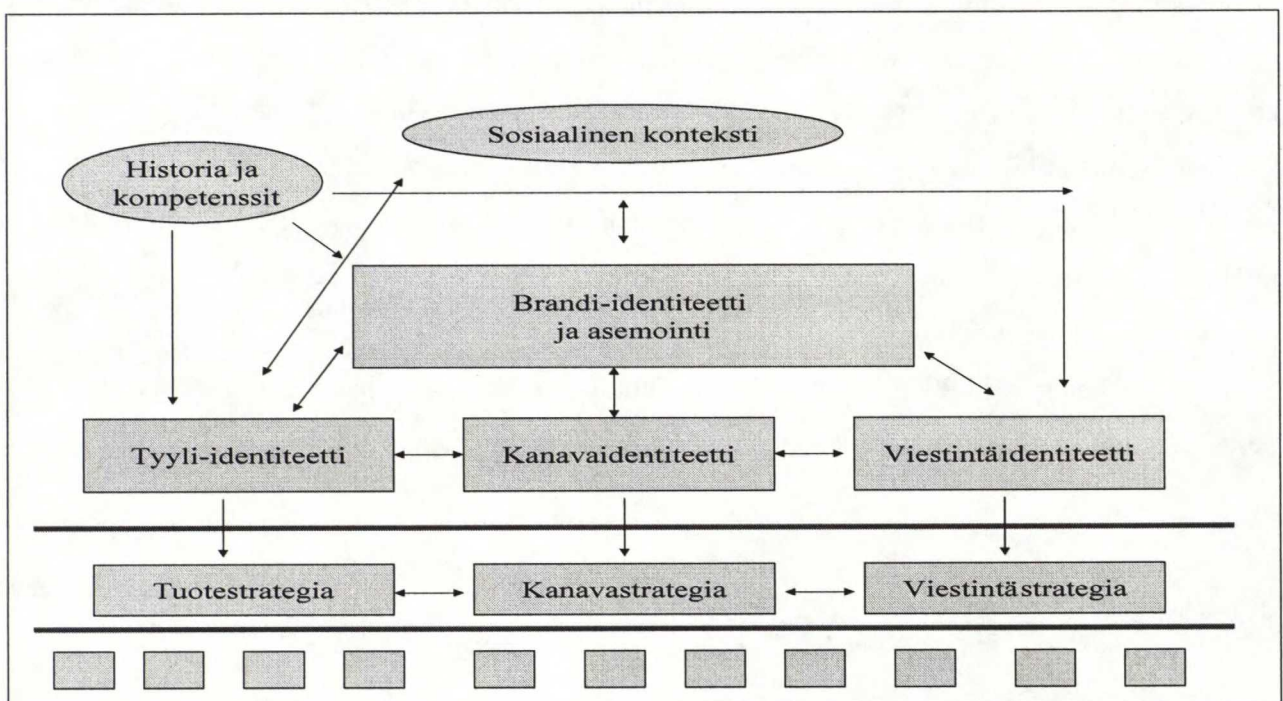
Gadin 4-D (2001, 18, 98) mallissa on myös henkinen ulottuvuus, joka viittaa nykyään eettisyyteen ulottuvuuteen, jolla tarkoitetaan globaalin ja lokaalin vastuun ymmärtämistä. Gad näkee tämän ulottuvuuden merkityksen kasvavan brandin rakentamisessa lähitulevaisuudessa.

2.1.4 Brandi-identiteetin viitekehys vaateteollisuudessa

Brandin identiteettiä ei koskaan voida määrittää yksittäisen päätöksen kautta. Se on dynaaminen ja moniulotteinen tekijä, joka muodostuu monien, yrityksen omien ja ulkopuolisten tekijöiden vuorovaikutussuhteen tuloksena. Saviolon (2002, 154) mukaan brandi-identiteetti muotialalla muovautuu pääasiassa neljän tekijän kautta: yrityksen historian ja kompetenssien sekä tyyli-, kanava- ja viestintäidentiteettien kautta. Kaikki nämä osatekijät ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa toisiinsa ja niiden summana muodostuu brandin kokonaisidentiteetti. Myös brandin asemointia voidaan tarkastella näiden tekijöiden valossa. Tärkeää on, että osatekijöiden vuoropuhelu ja

ilmentymät ovat johdonmukaisia keskenään pitkällä aikavälillä; saman viestin ja arvojen tulee välittyä samalla tavalla jokaisesta identiteetistä. Saviolo et al. (2002, 154) puhuukin ”kestävyyden dynamiikasta” eri osatekijöiden välillä. Osatekijöiden johdonmukaisuus ja yhtenäisyys on kyettävä toteuttamaan myös operatiivisella tasolla rajapinnassa asti. Toisin sanoen, jos viestinnässä annetaan mielikuva laadukkaasta ja arvokkaasta identiteetistä, on materiaalien valintojen ja kanavavalintojen kyettävä välittämään sama mielikuva omilla tahoillaan. Myös Aaker (1996, 219, ks. myös Kapferer 1998, 172) on tarkastellut johdonmukaisuutta ja listannut sen tuomia hyötyjä brandille; markkina-aseman/position omistaminen, identiteettisymbolin omistaminen ja kustannussäästöt. Markkinaposition omistamisella tarkoitetaan jonkin tietyn aseman ”omistamista” markkinoilla, josta on muodostunut niin vahva, ettei kilpailijoilla ole mahdollisuutta murtaa sitä lyhyellä aikavälillä, ilman että heidän tuotteitaan ei liitettäisi tämän aseman hallitsijaan. Tämänkaltaisen aseman rakentaminen vaatii pitkäaikaista johdonmukaisuutta brandin rakentamisessa. Identiteettisymbolin omistamisella tarkoitetaan jonkin fyysinen tai aineettoman symbolin omistamista, joka ”kuuluu” jollekin brandille. Esimerkiksi McDonald’sin kaaret tai Intelin tunnusjingle ovat hyviä esimerkkejä tästä. Johdonmukaisen ja tunnetun brandin ei tarvitse investoida niin paljon resursseja markkinointiin identiteetin rakentamisessa, kuin uuden aloittelevan brandin. Johdonmukaisuus ei kuitenkaan sulje pois brandin uusiutumista, kunhan se tehdään määritellyjä rajoja noudattaen eikä liian usein.

Kuvio 5: Brandin identiteetit ja strategiat



Lähde: S. Saviolo, S. Testa, 2000

2.1.4.1 Tyyli-identiteetti

Tyyli-identiteetti määräytyy niiden tyyllillisten koodien mukaan, jotka ovat suhteellisen pysyviä ominaisuuksia yrityksen tuotteille. Tämä tyyli on tiettyjen elementtien kombinaatio, joka assosioidaan tiettyyn elämäntyyli tai kuluttajakategoriaan. Näitä elementtejä ovat esimerkiksi kankaat, materiaalit, leikkaukset, muodot, loppukäyttö, valmistusmäärät ja mallit (Saviolo et al., 2002, 154). Kapfererin (1997) identiteettiprismassa fyysinen taho vastaa lähinnä tyyli-identiteettiä. Siinä konkretisoituu brandin olemus ja se kertoo sen mitä tuote todella on.

Taulukko 1: Tuotekehityksen luovuus ja hallinta

	Lyhyt aikaväli	Pitkä aikaväli
Esteettiset tekijät	Malliston tyyllilliset teemat ja konseptit	Tyyli-identiteetti
Kilpailulliset tekijät	Malliston arkkitehtuuri	Brandi-identiteetti ja asemointi

Lähde: S. Saviolo, S. Testa, 2002

Brandin tyyli-identiteetti on aina pitkän aikavälin tekijä, joka rakentuu eri mallistojen ja konseptien pohjalta. Tässä vuorovaikutussuhteessa tyyli-identiteetin tulisi olla kuitenkin se hallitsevampi tekijä, joka määrittelee vaihtuvien mallistojen ääriviivat. Toisaalta vaihtuvat mallistotkin vaikuttavat tyyli-identiteettiin. Jos vaihtuvien mallistojen ja konseptien linjaus ei ole johdonmukainen ja se vaihtelee joka kerta, ei johdonmukaisen tyyli-identiteetin rakentaminen ole mahdollista. Malliston kokonaisarkkitehtuuri ja tyyli-identiteetti ovat puolestaan vuorovaikutussuhteessa brandin kokonaisidentiteettiin ja se asemointiin markkinoilla. Jälleen, jos linjaukset eivät ole johdonmukaisia, on haastavaa rakentaa johdonmukaista brandi-identiteettiä ja koettaa asemoida sitä johdonmukaisesti ja yhteneväisesti markkinoilla kuluttajan mielessä.

Saviolo (luentomat. 2005) mukaan pukeutumistyyliä jaotellaan perinteisesti neljään peruskategoriaan: klassinen/perinteinen, moderni, karakteristinen ja avantgarde.

Taulukko 2: Esimerkkejä elämäntyyleistä pukeutumistyyliihin ja tyyli-identiteettiin

Avantgarde (McQueen, John Paul Gaultier) <ul style="list-style-type: none">• muodin ääri-ilmaisua• innovatiivisten mallien ja materiaalien käyttö• eksentrisyys• kokeileva ja tutkiva• ”radikaalit” suunnittelijat	Karakteristinen (Versace, D&G) <ul style="list-style-type: none">• kiinnostus muotiin ja luksusbrandeihin• tietoisuus vaatteiden kommunikaatiopotentiaalista• tunnistettavat yksityiskohdat ja voimakkaat värit• rakennettuja materiaaleja ja asuja
Moderni (Armani) <ul style="list-style-type: none">• ei pröystäilyä vaan ironiaa• virtaviivaiset ja vähemmän rakenteelliset muodot• yksityiskohtien puute, rauhalliset ja maskuliiniset värit• persoonallisen tyylin etsiminen	Klassinen/perinteinen (Hermes) <ul style="list-style-type: none">• keskittyminen hinta-laatu- suhteeseen ja kestävyys• ei muotia seuraava• keskittyminen käsintehtyihin yksityiskohtiin

Lähde: S. Saviolo, S. Testa, 2002

Mainitut tyyli-identiteetit ovat ainoastaan esimerkkejä perinteisestä jaottelusta. Usein mallistojen raja eri tyylien välillä saattaa olla hyvinkin häilyvä. Tyyli-identiteetti osana muotia on myös osa kommunikointia, jonka tulkinnallisuuteen vaikuttaa myös valittu media, kohderyhmä ja sen kyky tulkita viestintää sovittujen koodien mukaisesti.

2.1.4.2 Kanavaidentiteetti

”Se jolla on markkinoilla kontakti loppukäyttäjään, on selvässä etulyöntiasemassa”, toteaa Kapferer (1997, 160). Loppukäyttäjän kanssa kontaktissa oleva taho hallitsee yleensä kaikkea sitä tietoa, joka kuluttajasta ja hänen käyttäytymisestään saadaan. Tämä etu ei liity ainoastaan asiakastiedon hankkimiseen vaan myös siihen minkälaisen kuvan kuluttaja brandista ostotilanteessa saa. Muoti- ja vaatetusala, jossa tuotteen toiminnallisten hyötyjen merkitys suhteessa symbolisiin hyötyihin on pieni, jokaisen mahdollisuuden ja keinon halutun brandi-imagon rakentamisessa tulisi olla hyödynnettävissä. Monet brandit ovatkin valinneet valikoivan jakelukanavastrategian parantaakseen johdonmukaisuutta muiden identiteetin osatekijöiden kanssa (Kapferer 1997, 160). Kanavaidentiteetillä ja sen osatekijöillä tarkoitetaan sitä jakelukonseptia, jolla tarjonta saatetaan

kuluttajalle. Tähän toisiinsa integroitujen osatekijöiden systeemiin kuuluu muun muassa paikka, jakelukanava, tuotevalikoima, myymälämarkkinointi ja palvelun taso (Saviolo et al., 2002, 155; Kapferer, 1997, 39–41). Tämä konsepti tulisi olla jokaisella brandilla ainutlaatuinen ja johdonmukainen muihin kokonaisidentiteetin osatekijöihin verrattuna.

Kanavaidentiteetin merkitys kasvoi huomasti vaatealalla 1990-luvulla lähinnä kahdesta syystä: uusien toimintatapojen ja vertikaalisten integraatioiden myötä (Saviolo et al., 2002, 155). Uudet toimintatavat ovat, esimerkiksi internet, sekä vähentäneet entisten kanavien osuutta että korostaneet jakelukanavan roolia identiteetin rakentamisessa. Vertikaalisilla integraatioilla, esimerkiksi lippulaivaliikkeillä, on pyritty parantamaan kanavan hallittavuutta ja tätä kautta oikeanlaisien mielikuvien välittämistä kuluttajille. 1980-luvun jälkeen jakelukanavan hallinta muotialalla on ollut yksi tärkeistä avainmenestystekijöistä ja monista muoti- ja luksusbrandeista on tullut myös jälleenmyyjiä. Joidenkin brandien, esimerkiksi H&M ja Zara, liiketoimintakonsepti perustuu tehokkaaseen jakelukanavan hallintaan ja sen käyttämiseen pääasiallisena viestintäkeinona. Konseptiliikkeiden ja mono-brandiliikkeiden lisääntymisellä ja tukkumyynnin vähentymisellä sekä valikoivilla jakeluratkaisuilla on pyritty parantamaan imagon hallintaa. (Corbellini 2005, luentomat.) Kapfererin (1997, 103) on identiteettiprismassa määritellyt brandin olevan eräänlainen vaihdannan keskipiste ja väline yritysten ja kuluttajien välillä, ja tätä kautta tarkastellut brandia kuluttajan ja yrityksen välisenä suhteena. Jakelukanavassa tämän suhteen voidaan katsoa konkretisoituvan asiakkaan ja brandin välillä vaihdannan yhteydessä ja näin myös tämä kommunikaatioväline tulisi olla yrityksen ja sen brandin hallittavissa.

2.1.4.3 Viestintäidentiteetti

Viestin välittäminen vastaanottajalle ei itsessään ole vielä viestintää. Viestinnällä tarkoitetaan lähettäjän muodostamaa kuvaa tai viestiä jonka hän jotain kanavaa käyttäen välittää vastaanottajalle (ks. tarkemmin kohta 3.1.7 Identiteetin ja imagon suhde), joka tulkitsee tämän viestin subjektiivisesti. Viestintä toimii tarkoituksellisesti, jos se tapahtuu tietyssä kontekstissa tiettyjen, ennalta sovittujen, ja jaettujen koodien mukaisesti. Sen tehokkuuteen vaikuttaa myös viestin selkeys, kohderyhmän määrittely ja kanavan valinta kohderyhmä huomioiden. (Saviolo et al., 2002, 221–223) Viestinnän suunnittelussa on huomioitava myös johdonmukaisuus, jota useat tutkijat ovat käsitelleet integroidun markkinointiviestinnän yhteydessä (ks. Saviolo et al., 2002, 223; Jobber, 1998, 323–328; Batra et al., 1996, 72) Integroidulla markkinointiviestinnällä tarkoitetaan yksinkertaistettuna toimintaa, jossa kaikki yrityksestä ulospäin lähtevät viestit noudattavat samaa

määriteltyä ja suunniteltua johdonmukaisuutta esimerkiksi halutun identiteetin, kohderyhmien ja markkinointikanavien suhteen (Saviolo et al., 2002, 224).

Muoti- ja vaateteollisuus asettaa hieman toisenlaisia haasteita viestinnälle kuin monet toiset toimialat. Yleensä viestintä on keskittynyt tuotteeseen, mutta muoti- ja vaateteollisuudessa tuotteen elinkaari on äärimmäisen lyhyt ja syklit nopeita; esimerkiksi H&M sekä Zara saattavat tuoda parhaimmillaan uuden malliston kahden viikon välein; 26 kertaa vuodessa. Yleensä hitaimmillaankin uusi mallisto esitellään puolen vuoden välein. Tämän vuoksi viestinnän on keskityttävä pääasiassa brandin imagon ja positiivisten mielleyhtymien luomiseen yleisesti brandia kohtaan (Moore et al., 2003, 386). Haasteita aiheuttaa myös mainonnan koodien yhteensopimattomuus muotikoodien kanssa, koska muoti voidaan nähdä jo itsessään kommunikointina ja tällöin päällekkäisyydet ja väärinkäsityksen ovat yleisiä. Muotialalla viestintä on perinteisesti painottunut visuaalisuuteen – valokuviiin, muotinäytöksiin, malleihin ja videoihin. Viestintä painottuu enemmän symboliikkaan kuin toiminnallisiin elementteihin, koska erottuminen niiden avulla on hyvin hankalaa. Symbolisten hyötyjen välittäminen visuaalisen viestinnän avulla on paljon tehokkaampaa: mitä enemmän aineettomuutta ja ”hyödyttömyyttä”, sitä enemmän vahvaa visuaalista kommunikointia tarvitaan vakuuttamaan kuluttajaa. Haasteena onkin yhdistää viestinnän maailma ja brandin maailma; johdonmukaisuus visuaalisen identiteetin ja brandin identiteetin välillä. (Saviolo et al., 2002, 224–225, Corbellini, luentomat. 2005)

Viestinnän välineitä on monia aina perinteisestä lehtimainoksesta sijoittajaviestintään ja pääkonttorin sijaintiin asti. Saviolo (2002, 234) on luokitellut muoti- ja vaatealan viestintää seuraavanlaisesti:

- *Kausiviestintä*: esimerkiksi katalogit, muotinäytökset ja messut.
- *Institutionaalinen viestintä*: esimerkiksi brandi, kaupat ja sponsorointi.
- *Suhdeviestintä*: esimerkiksi Internetsivut, suoramarkkinointi, suhdemarkkinointi ja tapahtumat.

Myös viestinnän on oltava yhtenäistä ja sen tulisi olla johdonmukainen muihin identiteetin osatekijöihin suhteutettuna. Sen voidaan katsoa olevan myös eräänlainen yhdistävä ja kokoava tekijä identiteetin eri osatekijöiden välillä ja jossain määrin muut osatekijät ovat viestintää; tuote välittää omaa viestiään ja jakelukanava toimii vaihtopaikkana brandin ja kuluttajan välillä ja näin

myös se kommunikoi kuluttajan kanssa. Viestintä tai kommunikointi on kuitenkin harvimminkin itsessään tuote ja sen olisi vaikea kuvitella toimivan myös vaihdannan paikkana.

2.1.4.4 Sosiaalinen konteksti

Kuluttaja ei toimi sosiaalisessa tyhjiössä. Sosiaalinen kuluttaminen ja oman identiteetin rakentaminen johonkin yhteisöön kuuluvaksi on noussut merkittävämpään asemaan (Cova, 1997, 301). Sosiaalista riskiä välttääkseen ihminen pyrkii valitsemaan toimintaansa niin, että se olisi yhdenmukaista hänen identiteettinsä tai sosiaalisen roolin kanssa (Sirgy, 1982, 287). Näin ihminen pyrkii käyttäytymisellään suojaamaan tai vahvistamaan identiteettiään. Tämän vuoksi ihmiset preferoivat sellaisia brandeja, joiden imago on lähellä omaa identiteettiä tai mahdollista tavoiteltua identiteettiä. Toisaalta ihminen pyrkii suojaamaan identiteettiään valitsemalla tuotteita, joilla on positiivinen vaikutus toisten mielipiteisiin (Sirgy, 1982, 289–291). Vastaavasti kuluttaja pyrkii välttämään tuotteita, joilla voisi olla negatiivinen vaikutus muiden näkemykseen itseensä. Kapferer (1997, 101–105) on tarkastellut samaa asiaa *heijastuksen* ja *omakuvan* kautta.

Monilla suurilla vaatebrandeilla on omat yhteisönsä, jonka jäseneksi he kutsuvat kuluttajia. Esimerkiksi ajatusta Diesel-planeetasta, jossa oikean mielenlaadun omaavat ihmiset voivat tuntea itsensä vapaiksi oikeanlaisessa yhteisössä, on tarjottu kuluttajille jo lähes vuosikymmenen ajan. Yhä useammin tärkeä osa oman identiteetin rakentamista on kuuluminen johonkin tiettyyn yhteisöön ja tämä yhteisö asettaa myös paljon sääntöjä tiettyjen merkkien käyttämisestä, kulutustottumuksista ja niistä identiteettimalleista jotka tähän ryhmään sopivat. Covan (1997, 301) mukaan tämä yhteisöllisyys korostuu erityisesti kun kysymyksessä on elämäntyyliin liittyvät toiminnot ja sen mukana jaetut tuntemukset. Azuma (2003, 415, rf. Au et al., 2000) näkee tällöin pukeutumisen toimivan sosiaalisen identiteetin, sosiaaliluokan ja omakuvan indikaattorina.

Keskustelu sosiaalisesta yhteisöllisyydestä ja yksilöllisyydestä postmodernissa yhteiskunnassa ei kuitenkaan ole ollut yksimielistä. Kuten Cova (1997, 299, rf. Lipvetsky 1983, 1987, 1990) osoittaa: postmoderni yksilö on täysin vapaa yhteisöllisistä rajoitteista ja toimii kuluttajana itsenäisesti. Tällöin kuluttajan identiteetin rakentaminen tapahtuisi yhteisön ulkopuolella itsenäisesti ja säännöistä piittaamatta. Myös Azuma & Fernie (2003, 419–420) tukevat individualismia; heidän mukaan siitä on tullut nyky-yhteiskunnassa normi, ja muoti nähdään yhtenä sen tärkeimmistä rakennuspalikoista. Yhteisöllisyyden ja yksilöllisyyden vaikutusta kuluttajan käyttäytymiseen ja kulutukseen tulisikin siis tarkastella asiayhteydessään. Tämän ajattelumallin mukaan kun kyseessä

on toiminnalliset tai symboliset näkökulmat yksilöllisyys saa suuremman painoarvon ja kun kyseessä on tunteelliset tai esteettiset näkökulmat, yhteisöllisyys on tärkeämpi tekijä. (Cova 1997, 314) Muotialalla yhdistyvät molemmat piirteet: kun tarkastellaan brandin hyötyjä kuluttajalle niin toiminnalliset ja varsinkin symboliset hyödyt ovat avainasemassa ja esteettisyys korostuu yhteisöllisyydessä, koska kyseessä on ns. julkinen tuote (kulutus ja käyttö tapahtuvat julkisesti). (Saviolo et al., 2002, 107-108, rf. Hetzel, 1994; Azuma et al., 2003, 415, rf. Au et al., 2000)

2.1.4.5 Kompetenssit ja historia

Yrityksen historia ja sen ajan myötä saavutetut kompetenssit ovat tärkeimpiä voimavaroja yritykselle. Monissa perinteisissä yrityksissä muotialalla brandi on rakentunut vaativien käsityötaitojen ja perinteiden varaan, joita on vaalittu vuosikymmeniä. Esimerkiksi Hermes valmisti vuosisadan alussa käsin nahkaisia satuloita, joista tuotteet ovat kehittyneet arvokkaisiin nahkatuotteisiin ja laukkuihin, joiden valmistaminen vaatii edelleen osaavaa käsityötä (Saviolo 2002, 154). Historia on lähtökohta myös uskottavalle brandi-identiteetille. Pitkä ja uskottava historia luo uskottavuutta, autenttisuutta ja persoonallisuutta yrityksen brandille. Tänä päivänä brandien lisääntyessä useille yrityksille historia ja sieltä kumpuavat autenttiset tarinat ovat ainoa erottava kilpailukeino markkinoilla, jossa tuotteiden eroavaisuudet ovat pieniä (Aaker 1996, 150–151). Muotialalla nämä ominaisuudet vielä korostuvat. Vaatteiden ja muodin toiminnalliset elementit ovat eri tuotteilla lähes samoja, joten erottuminen tapahtuu pääasiassa brandien ja niihin liitettävien mielleyhtymien avulla. Olisi vaikea kuvitella esimerkiksi Leviksen (perustettu 1853) luopuvan historiastaan ja tarinoistaan, joissa kaivostyöläisten vaatteista tuli symboli farkkuteollisuudelle useaksi vuosikymmeneksi tai Louis Vuittonin matkalaukkuperinteestään, jonka avulla se on saavuttanut vahvan aseman naisten high-end- laukkumarkkinoilla.

2.1.5 Strateginen brandianalyysi

Tuottaakseen tuloksia brandi-identiteetin on herätettävä vastakaikua asiakkaissa, sen on erilaistettava brandi kilpailijoista ja edustettava sitä, mitä organisaatio aikoo vastaisuudessa tehdä. Näin ollen strateginen brandianalyysi auttaa yritystä luomaan kuvan asiakkaista, kilpailijoista sekä itse brandista ja samalla kuvan sen takana olevasta organisaatiosta. (Aaker ja Joachimsthaler, 2000, 67) *Asiakasanalyysissä* tulisi pureutua asiakkaiden puheita syvemmälle ja pyrkiä selvittämään, mitä heidän käyttäytymisen taustalla on. Tämä vaatii yleensä luovasti toteutettuja kvalitatiivisia tutkimuksia. Toinen haasteellinen tehtävä on strategiaa ohjaavan segmentointimallin laatiminen.

Jotta tämä onnistuisi, yrityksen on löydettävä ne segmentointimuuttujat, joilla on todellisia tuottovaikutuksia, ja luotava selkeä käsitys kunkin segmentin koosta ja siihen vaikuttavista voimista. (Aaker ja Joachimsthaler, 2000, 67) Segmentointiin ei ole yhtä ainoaa oikeaa tapaa, ja jokaisen yrityksen tulisi valita paras keino mallintaa kohderyhmään omien tarpeiden perusteella, markkinat huomioiden.

Kilpailija-analyysillä tarkoitetaan nykyisten ja myös mahdollisten tulevien kilpailijoiden analysointia. Tarkoituksena on varmistaa, että valittu strategia riittää erilaistamaan brandin ja että suunnitellut markkinointiviestinnän keinot pystyvät erottamaan brandin halutulla tavalla muista kilpailijoista. Kilpailijoiden vahvuuksien, strategioiden ja asemoinnin tutkiminen auttaa samalla luomaan kuvaa itse brandinrakennustehtävästä. (Aaker ja Joachimsthaler, 2000, 68)

Omaa organisaatiota analysoimalla voidaan todeta, löytyykö brandille haluttujen tulosten tuottamiseen tarvittavia voimavaroja, osaamista ja tahtoa. Analyysillä selvitetään brandin perintöä, historiaa ja nykyistä brandikuvaa ja lisäksi brandia rakentavan organisaation vahvuuksia, rajoituksia, strategioita ja arvoja. Näin siksi, että brandistrategiaan on pystyttävä vangitsemaan brandin sielu ja se on haettava organisaatiosta itsestään. (Aaker ja Joachimsthaler, 2000, 67) Yrityksen oma organisaatio ja kulttuuri ovat tekijöitä, jotka ovat muodostuneet pitkän ajan kuluessa ja ne kuvastavat sen arvoja ja historiaa. Näin ollen ne muodostavat usein asemointikeinon, jota kilpailijoiden on vaikea jäljitellä.

2.1.6 Brandi-imago ja miellelyhtymät

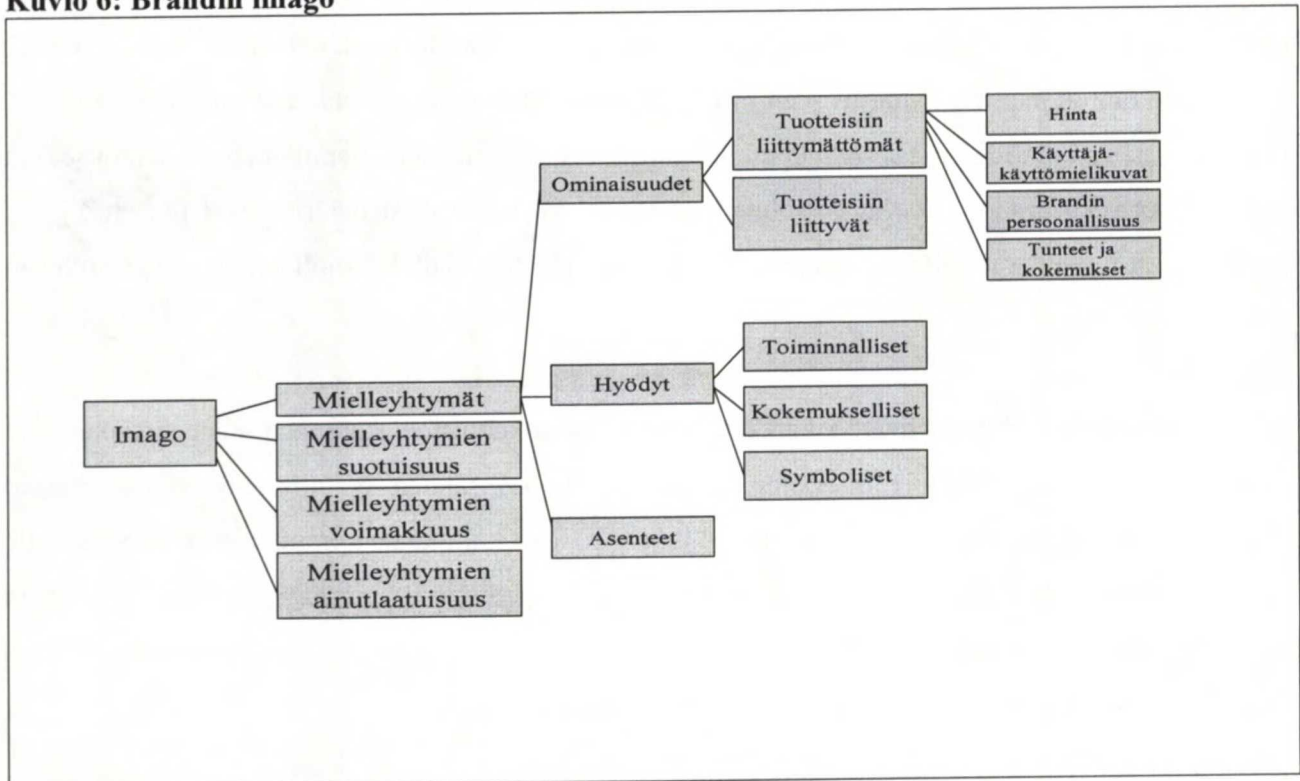
Brandimielleyhtymät ovat tärkeä osa brandi-imagon muodostumista. Brandimielleyhtymät voivat olla mitä tahansa asioita, jotka tulevat kuluttajalle mieleen brandista ja mikä yhdistyy asiakkaan mielessä brandiin (Aaker, 1991, 109). Mielleyhtymien voimakkuus, ainutlaatuisuus ja suotuisuus määrittävät sen, miten ja minkälainen mielikuva eli imago kuluttajalle muodostuu (Keller, 2003, 70). Myös asiakkaan aikaisemmat kokemukset ja tiedot brandista vaikuttavat mielikuvien muodostumiseen ja Aakerin (1991, 109) mukaan nämä miellelyhtymät ovat sitä voimakkaampia, mitä enemmän kuluttajalla on kokemuksia brandista. Yrityksen tulisi hyödyntää ja käyttää näitä miellelyhtymiä brandin asemoinnissa, koska niiden avulla brandi voi erottua asiakkaan mielessä markkinoilla kilpailevista tuotteista (Keller, 2003, 119–120).

Keller (1993, 1-22) on tarkastellut miellelyhtymiä ominaisuuksien, hyötyjen ja asenteiden kautta. Ominaisuudet voivat olla joko suoraan tuotteeseen liittyviä (product related), esimerkiksi tuoksu, miltä esine tuntuu jne., tai ei-tuotteeseen liittyviä (non-product-related). Näitä ominaisuuksia voivat olla esimerkiksi tuotteen tai palvelun käyttötilanne, hinta, sen herättämät tunteet ja kokemukset sekä brandin koettu persoonallisuus. Ominaisuudet ovat määritteleviä piirteitä, jotka luonnehtivat tuotetta tai palvelua sekä myös sitä mitä kuluttaja ajattelee tuotteen olevan ja mitä sen ostamiseen liittyy.

Kuluttajan asenteet muodostuvat ennakoarvioiden ja kokemusten summana sekä siitä kaikesta informaatiosta, mitä kuluttaja on brandista saanut. Toisin sanoen brandiasenteilla tarkoitetaan kuluttajan yleistä arviota brandista. Ne myös luovat pohjan kuluttajan toiminnalle ja mahdolliselle käyttäytymiselle brandia kohtaan. Tutkimusten mukaan asenteet, jotka pohjautuvat suoraan käyttäytymiseen tai kokemukseen, ovat voimakkaampia kuin ne asenteet, jotka perustuvat tietoon tai muihin epäsuoran käyttäytymisen muotoihin. (Keller, 1993)

Suunniteltaessa ja toteutettaessa brandin rakentamista sekä johtamista, yrityksen tulisi tarkasti pohtia minkälaisia miellelyhtymiä se haluaa brandiinsä liittää. Nämä miellelyhtymät tulisi myös pystyä heijastamaan ja konkretisoimaan hyödyiksi kuluttajille, jotta brandin arvoa voitaisiin kasvattaa sekä kuluttajille että yritykselle.

Kuvio 6: Brandin imago



Lähde: Keller 1993

Muun muassa Aaker (1996, 95–101) Kellerin lisäksi on jakanut kuluttajien tuotteista tai palveluista tavoitteleman lisäarvon seuraaviin hyötyluokkiin:

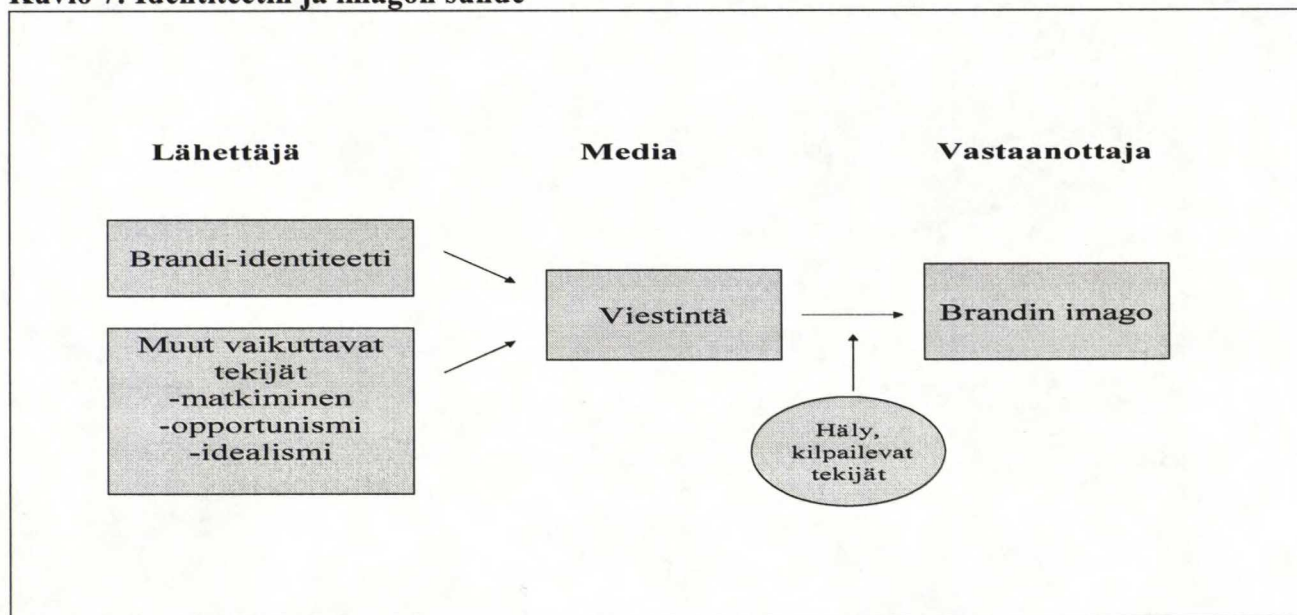
- Toiminnalliset hyödyt (functional): tuotteen tai palvelun toiminnalliset ominaisuudet, joista kuluttaja hyötyy tuotetta käyttäessään, esimerkiksi kamera, jolla saa tarkkoja kuvia tai huoltopalvelun korjaama tietokone.
- Koetut/emotionaaliset hyödyt (experiential): tuotteen tai palvelun käytöstä johtuva positiivinen tunne, esimerkiksi arvostetun brandin hajuvesi tai parturissa käynti, jotka saavat kuluttajan tuntemaan itsensä halutummaksi tai kauniimmaksi.
- Itsensä ilmaishyödyt (symbolic): brandin edustamien arvojen samaistaminen itseensä. Brandin käyttö edustaa kuluttajan omia arvoja tai arvostuksia. Esimerkiksi Louis Vuittonin laukku tai Pradan takkia käyttämällä kuluttaja voi ilmaista omaa arvomaailmaansa muille.

Brandi voi liittyä joihinkin näistä hyödyistä tai sitten kaikkiin niistä. Yritykselle on tärkeää tietää mitä hyötyjä ja ominaisuuksia kohderyhmä(t) arvostaa, ja markkinointia tulisi painottaa näiden arvostuksien mukaan eri kohderyhmille.

2.1.7 Identiteetin ja imagon suhde

Kapfererin (1997, 94) mukaan brandin identiteetti on lähettäjän muodostama, kun taas brandin imago on vastaanottajan muodostama kuva brandista ja sen identiteetistä. Brandin identiteetti määrittelee brandin merkityksen ja tarkoituksen. Yrityksen ja brandin identiteetti tulisi olla tarkkaan mietitty ennen kuin asiaa viestitään ulospäin. Myös viestintäkeinojen ja kanavien tulisi tukea haluttua identiteettiä. Identiteetti siis välitetään median avulla vastaanottajalle ja tätä lähettämistä häiritsee mm. ulkoinen häly ja kilpailijoiden toiminta ja tämän vuoksi haluttu ja viestitty identiteetti on harvoin sama kuin vastaanotettu ja ymmärretty imago. Imagon muodostumiseen vaikuttaa myös vastaanottajan kyky purkaa, tulkita ja ymmärtää lähettäjän viesti halutulla tavalla. Muita viestintään vaikuttavia ulkoisia tekijöitä ovat toiset yritykset, joilla ei ole omaa identiteettiä ja näin matkivat muita. Opportunismilla tarkoitetaan tässä yhteydessä yrityksiä, jotka koettavat rakentaa kaikkia miellyttävän imagon, mutta lopulta eivät onnistu tavoittamaan ketään tehokkaasti. (Kapferer, 1997, 94–95; Jobber, 1998, 327–328)

Kuvio 7: Identiteetin ja imagon suhde



Lähde: Kapferer 1997, 95

2.1.8 Brandin asemointi ja segmentointi

Brandin asemointi alkaa toimialan ja kysynnän segmentoinnilla. Onnistunut asemointi edellyttää myös haluttujen kohdesegmenttien tarkkaa määrittelyä markkinatilanteen, kilpailijoiden, halutun

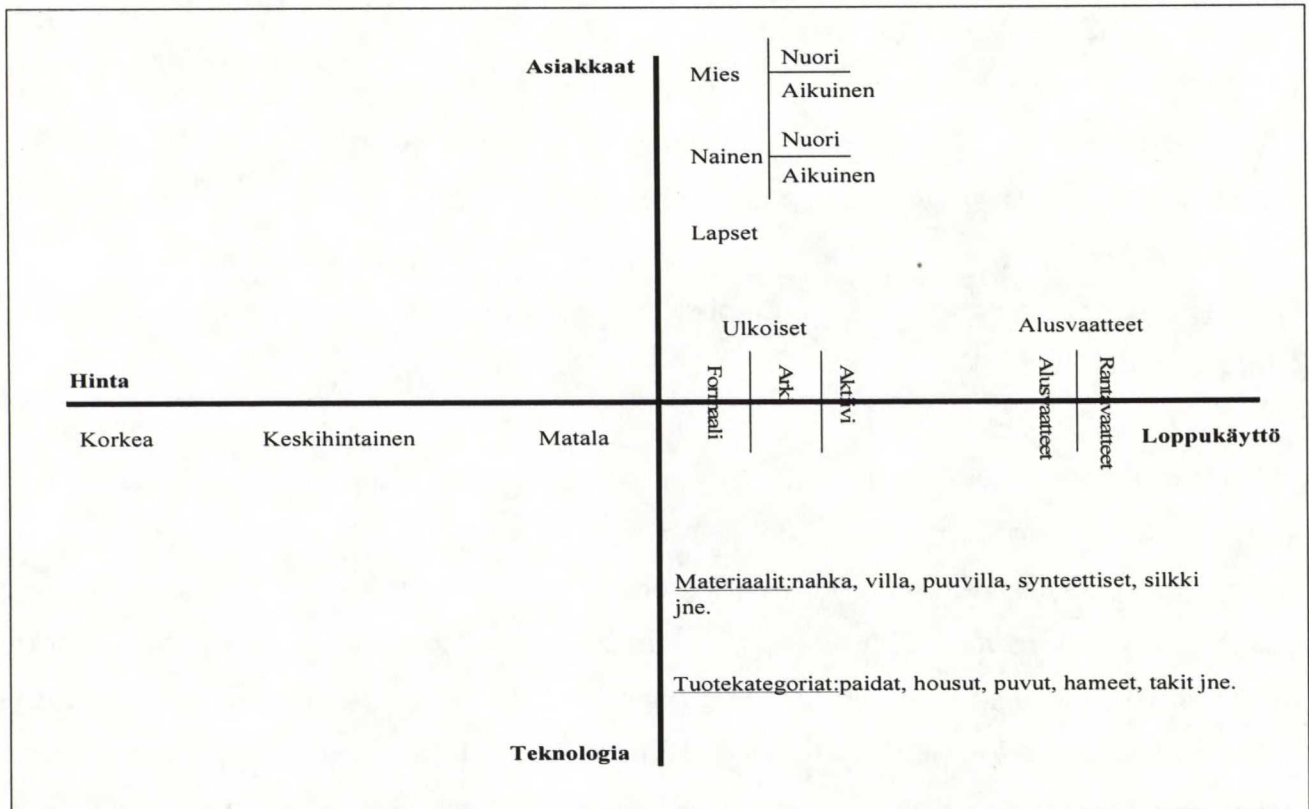
identiteetin ja sen osatekijöiden, toteutuneen imagon sekä valitun strategian kontekstissa. Segmentoinnilla tarkoitetaan markkinoiden jakamista jollakin kriteereillä selvästi toisistaan erotettaviin homogeenisiin ryhmiin, joiden kuluttajat käyttäytyvät samalla tavalla, joiden kuluttajilla on samanlaiset tarpeet ja joiden kuluttajien tulisi olla tavoitettavissa samoilla markkinointimixin keinoilla. Segmenttien tulisi olla myös tunnistettavissa, taloudellisesti houkuttelevia, riittävän kokoisia ja niiden tulisi reagoida markkinointiponnisteluihin samalla tavalla. (Keller, 1998, 111–114)

Keller (1998, 112; ks. myös Jobber 1998, 175) on tarkastellut segmentointikriteerejä, joiden mukaan asiakkaat kuluttajamarkkinoilla jaetaan tiettyihin riittävän samankaltaisiin ryhmiin:

- Demografiset: tulot, ikä, sukupuoli, rotu, ja perhemalli
- Psykograafiset: elämäntyyli, arvot, mielipiteet ja asenteet
- Geografiset: kansainvälinen vai paikallinen
- Käyttäytyminen: käyttäjä, käyttöuseus, käyttötilanne, brandiuskollisuus ja etsityt hyödyt

Saviolo (2005, luentomateriaali) on puolestaan tarkastellut segmentointia muotialalla seuraavista lähtökohdista:

Kuvio 8: Muotialan segmentointitekijöitä



Lähde: Saviolo 2005, luentomateriaali

Hinta on myös yksi segmentointitekijöistä ja sen avulla voidaan helposti luoda erilaisia mielleyhtymiä ja mielikuvia brandiin liittyen (Keller, 1998, 185). Kuluttajat käyttävät usein hintaa myös tuotteen laadun arviointikriteerinä, jonka perusteella mielikuva edullisesta ja laadukkaasta tuotteesta on usein ristiriitainen (Aaker, 1996, 28–29). Muun muassa Saviolo (2002, 2005, ks. myös J. Naisbitt, Megatrends 2000) on määritellyt muotialan hintaluokkia seuraaviin kategorioihin:

Haute Couture: Kallein niche-segmentti, jonka asiakkaita on maailmassa muutamia tuhansia. Tarkoitus on lähinnä imagon ylläpitäminen. 1970–1980-luvuilla alkoi siirtyminen alempaan Ready-to-wear-luokkaan muotinäytöksin. Esimerkiksi: Chanel, YSL, Valentino, Versace.

Ready-to-wear/Designer: Ensimmäisiä linjoja toisen sukupolven suunnittelijoilta. Syntypaikkana Milano 1980–1990-luvuilla. Ei ylemmän luokan Couture-kokomusta. Huomattavasti muoti- ja markkinavetoisempaa. Esimerkiksi: Dolce&Gabbana, Prada, Gucci, Calvin Klein, Donna Karan, Jil Sander.

Diffusion/Upper bridge: Couture-luokan toisia linjoja ja Designer-luokan toisia linjoja: D&G, DKNY, CK. Teollisuusbrandeja: Max Mara.

Bridge: Historiallisia markkinointikonsepteja amerikkalaisilta suunnittelijoilta (DKNY, Ellen Tracey). Euroopassa teollisuusbrandeja uusin jakelukonseptein.

Massa: Edullisin segmentti, jossa teollisuusbrandeja ja uusia jakelukonsepteja. Esimerkiksi: H&M, Zara, Gap, Benetton.

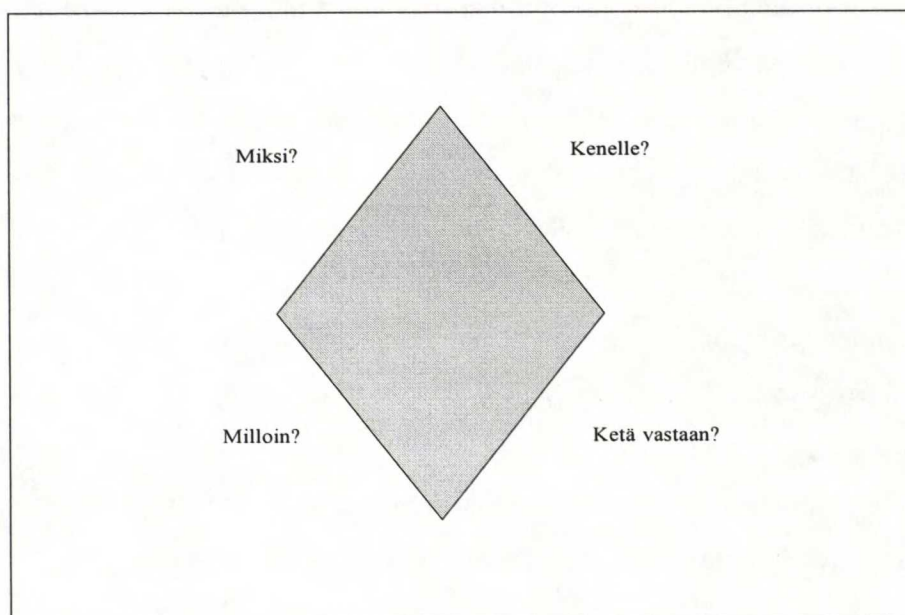
Perinteinen segmentointi riittää enää harvoin kuvaamaan alati muuttuvia ja pirstaloituneita segmenttejä riittävän tarkasti. Koska perinteinen segmentointi perustuu teoreettisille ja suhteellisiin pysyville oletuksille, ne eivät riitä kuvaamaan kohderyhmää tehokkaasti. Todellisuudessa segmentit muuttuvat ja niiden jäsenet siirtyvät ryhmästä toiseen, tehden segmentoinnin käytännössä hyvinkin haasteelliseksi (Saviolo et al., 2002, 131). Segmentointiin ei ole yhtä ainoa oikeaa tapaa, ja jokaisen yrityksen tulisi valita paras keino mallintaa kohderyhmään omien tarpeiden perusteella, markkinat huomioiden. Saviolo (2002, 131–138; Keller 1998, 111–115; Jobber, 1998, 174) esittääkin, että perinteisten makrotason segmentointitekijöiden sijaan kohderyhmien määrittely tulisi tehdä pääsääntöisesti kuluttajien käyttäytymisen ja psykograafisten mentaalimallien mukaan, jotka ilmenevät eri tavalla eri elämäntilanteissa ihmisillä. Näiden segmentointikriteerien käyttäminen on haasteellisinta, mutta niiden avulla pystytään kartoittamaan tehokkaimmin kuluttajan käyttäytymistä ja ostoaikomuksia.

Saviolo (2005, luentomateriaali) on tarkastellut asemointistrategiaa vaatetus- ja muotialalla rakenteellisesta lähtökohdasta, seitsemän eri kriteerin perusteella:

- Kohde: loppukäyttäjä ja jakelukanava
- Muodikkuus taso: perus/trendi/korkea muoti (high-end fashion)
- Hintaluokka: RTW (ready-to-wear), diffuusion, silta (bridge) vai massa
- Tyyli: klassinen, moderni, avantgarde vai karakteristinen
- Tuoteluokat: kokonais- vai erikoiskategoriat (esim. kengät)
- Käyttötilanne: arki, työ, vapaa-aika vai erikoistilaisuudet
- Malliston kausiluontoisuus vai pitkän ajan brandi-identiteetti

Kun kohderyhmä on segmentoitu yritykselle ja markkinoille sopivilla kriteereillä, tulee yrityksen suorittaa asemointi. Brandin asemoinnilla tarkoitetaan sen erottuvien piirteiden korostamista niin, että se erottuu markkinoilla kilpailijoistaan kuluttajien mielessä (Kapferer, 1998, 96, ks. myös Jobber, 1998, 193). Arnold (1992, 115–117) näkee asemoinnissa oleellisinta olevan sen perustumisen todellisiin vahvuuksiin, keskeisyyteen asiakkaille, erotettavuuteen, vaikeaan jäljitettävyyteen, kilpailuedun heijastumiseen asemoinnissa sekä viestittävyys. Usein on välttämätöntä myös perustella kuluttajalle se, että brandin tarjoamista hyödyistä kannattaa maksaa ero kilpaileviin brandeihin (Kotler, 1991, 301). Toisin sanoen, vasta asemointi muuttaa tuotteen tuottavasti ja arvoa luovaksi brandiksi. Myös Batra et al. (1996, 190) korostaa selkeää erottumista kilpailijoista ja sitä ettei brandi voi olla terävästi asemoitu jos se koettaa tarjota jokaiselle jotakin, ja jollei brandin asema on kuluttajan siihen liittämien mielleyhtymien kokonaisuus. Kapfererin (1998, 96) mukaan asemointi on analyyttinen prosessi, jossa tulisi huomioida seuraavat tekijät alla olevan kuvion mukaisesti: miksi, kenelle, milloin ja ketä vastaan? Tämä määrittely huomioi myös kohderyhmän ja sen segmentoinnin.

Kuvio 9: Brandin asemointi



Lähde: Kapferer 1998, 97

Brandi mitä varten? Miksi?

- Tämä viittaa brandilupaukseen ja kuluttajan brandista saamiin hyötyihin. Volvo on luotettava, Gucci on seksikäs ja arvostettu jota käyttäessään kuluttaja saa symbolisia hyötyjä.

Kenelle brandi on?

- Tämä viittaa kohderyhmään ja segmentteihin. Diesel on nuorekkaille, jotka arvostavat erilaisuutta ja Armani on perinteisemmille kuluttajille.

Milloin brandia käytetään?

- Tämä viittaa brandin mahdollisiin käyttötilanteisiin. Diesel sopii rennompiin tilaisuuksiin ja vapaa-aikaan ja Cavallin iltapuvut ainoastaan laadukkaisiin juhliin.

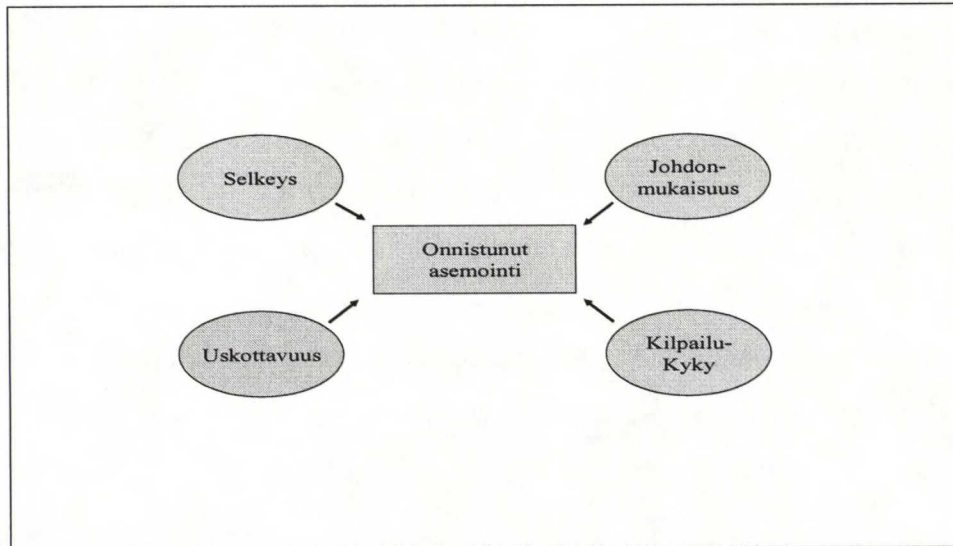
Ketä vastaan?

- Tämä määrittelee brandin lähimmät ja tärkeimmät kilpailijat. KoneHELSINGIN farkut voivat kilpailla Dieselin tai Leviksen erikoismallistojen kanssa.

Yllä olevan kuvion mukaisesti voidaan huomata että useat kuluttajan valinnat tapahtuvat vertailun perusteella. Lisäksi tuotetta harkitaan ainoastaan jos se on mukana valintaprosessin harkintajoukossa (Kapferer 1998, 96). Asemointi keskittyy ainoastaan yhteen tuotteeseen, joten mikä on sen merkitys brandeille, joiden konseptiin kuuluu useita tuotteita? Kapfererin (1998, 98) mukaan tässä vaiheessa identiteetti-konseptin merkitys korostuu. Tällöin identiteetti voidaan nähdä konseptina ja eräänlaisena liimana, joka sitoo yhteen eri tuotteet ja/tai tuotekategoriat saman ja uskottavan arvoväittämän alle. Kapferer (1998, 96) jatkaa että koska asemointi perustuu pääasiassa sanoihin, se ei paljasta brandin rikkautta tai syvyyttä, ja ainoastaan sen perusteella voi olla hankala pystyä erottautumaan kilpailijoista. Jälleen tarvitaan identiteettiä vahvistamaan asemoinnin väittämää. De Chernatony (1999, 168–169) näkee puolestaan että brandin persoonallisuuden tulee olla johdonmukainen asemoinnin kanssa, koska se perustuu yrityksen arvoihin ja uskottavat asemoinnin tulisi perustua näille arvoille.

Jobberin (1998, 193) mukaan asemoinnissa tulisi huomioida erityisesti seuraavat ominaispiirteet: asemoinnin selkeys, johdonmukaisuus, uskottavuus ja sen kilpailukykyisyys.

Kuvio 10: Avaintekijät onnistuneessa asemoinnissa



Lähde: Jobber 1998, 193.

Asemoinnin tulee olla *selkeä* sekä kohdesegmentin että kilpailijoista erottumisen suhteen, jotta asemointi muistettaisiin niiden tuhansien mainossanomien joukosta, joita ihmiset vastaanottavat päivittäin. Asemoinnin tulee olla *johdonmukainen ja pysyvä*, jotta se erottuisi pitkällä ajanjaksolla joukosta. Asemoinnin tulee olla myös *uskottava* kohderyhmän silmissä. Esimerkiksi Pirkka-tuotteiden asemointi käsintehdyiksi gourmet- sarjaksi ei olisi uskottavaa asemointia. Asemoinnin tulee olla myös *kilpailukykyinen* joten sen tulisi pystyä tarjoamaan kohdesegmentille jotakin erilaista, mitä kilpailijoilla ei ole tarjota.

Myös Kapferer on (1998, 98) listannut asioita, joiden avulla tulisi tarkastella asemointistrategiaa:

- Onko brandin nykyinen ulkonäkö ja osat yhteensopivat tämän aseman kanssa?
- Kuinka voimakas on kuluttajan arvioitu motivaatio suhteessa tähän asemaan?
- Mikä on niiden markkinoiden koko, jotka liittyvät tähän asemaan?
- Onko asema uskottava?
- Hyödyntääkö se kilpailijan nykyisiä tai mahdollisia tulevia heikkouksia?
- Mitkä ovat taloudelliset vaatimukset, jotta tähän asemaan päästäisiin?
- Onko aseman erityinen ja selvästi erottuva?
- Onko asema säilytettävissä ja kilpailijoiden vaikeasti kopioitavissa?
- Mahdollistaako asema vaihtoehtoisia toimintatapoja epäonnistuttaessa?
- Oikeuttaako asema halutun hintapreemion?

Kotlerin (1991, 304) mukaan asemointi on jatkuva prosessi, ja tällöin on oleellista, että kuluttaja kokee psykologisen asemoinnin todeksi: toimitaan kuten on luvattu. Tällöin brandi vastaa odotuksia ja se lunastaa lupaukset. Brandin asemoinnilla on strategista merkitystä ja lyhyen tähtäimen taktiset päätökset tuovat lisäarvoa vain, mikäli niiden taustalla on vahva ja johdonmukainen strateginen näkemys (Arnold 1992, 113). Yrityksen tuotteiden ja brandin asemointi vaatii usein vuosien johdonmukaista toimintaa, myös siksi koska arvoihin ja mielikuviin perustuvien markkinapositionien muuttaminen vie aikaa. Asemointia strategisena toimintona ohjaa pyrkiminen pitkäkestoisiin valintoihin ja jatkuvuuteen sekä asiakkaan tyytyväisyyteen, kilpailijoiden toiminta huomioonottaen.

3. Strategiakäsitteitä

”Strategia ei ole reagointia lyhyen aikavälin muutoksiin omassa toiminnassa; se ei ole sarja toimintoja joita ennakoidaan 3-5 vuoden päähän. Strategia ei myöskään ole edellisen tai seuraavan vuoden budjetin selitys. Strategia ei ole toimintasuunnitelma, eikä hurskaiden aikomusten tai optimististen toiveiden julkilausuma. Strategia on jotakin muuta kuin kimppu ideoita, mitä siis?”. (Yavits & Newman 1984, 15–17)

Karlöf (1996, 22) katsoo strategisen ajattelun juurien olevan deterministisessä maailmassa, jossa on mahdollista selvittää tosiasiat ja olosuhteet täydellisesti, kuvata ne, sekä käyttää näitä tietoja tulevan suuntautumisen pohjana. Ajatuksena on, ettei vapaata tahtoa ole ja, että kaikki tapahtumat määräytyvät annettujen olosuhteiden mukaan. Deterministiselle näkemykselle vastakohtainen suuntaus on voluntarismi, jonka mukaan kehitystä ohjaa vapaa tahto. Tavoitteellisuus ja tahto korostuvat kehittymisen edellytyksinä ja menestys riippuu oppimiskyvystä. (Karlöf 1996, 22)

Orgaanisen koulukunnan näkemyksien mukaisesti uudet liiketoimintastrategiat kehittyvät pääosin orgaanisesti kokemusten ja osaamisen pohjalta. Analyttinen strategiakoulukunta puolestaan katsoo, että strategia on älyllinen tuotos, jota voidaan kehittää tietoisesti johdon toimesta. Tällöin strategia nähdään organisoiduksi resurssien käyttämiseksi tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi vallitsevassa kilpailutilanteessa (James 1986, 22). Myös nykyinen strategiakirjallisuus painottaa ajatusta siitä, että tulevia menestysmahdollisuuksia voidaan systemaattisesti kehittää käynnistämällä tietoinen ja älyllinen strategiaprosessi. Osa osaamisesta voi toki kummuta orgaanisesti organisaation osaamisesta ja kokemustiedosta.

Hannus, Lindroos ja Seppänen (1999, 10) puolestaan katsovat, että yleisesti on kaksi eri näkemystä strategian merkityksestä: osalle strategia sisältää strategisen tahtotilan ja tavoitteet ja osalle strategia on keinoja, joilla asetetut tavoitteet ja tahtotila saavutetaan. Teollisen aikakauden strategiakäsite keskittyi toimialan ja markkinoiden analysoinnin kautta oman tavoitteen määrittelyyn asemoinnin avulla, jolloin strateginen toteuttaminen olikin sitten operatiivinen kysymys. Nykyään vallitseva näkemys painottaa strategian toimeenpanokykyä. Samalla korostuu strategisen suunnan sekä tavoitteiden viestiminen ja valmiuksien luominen jatkuvaan uuden oppimiseen. Strategia syntyy myös jatkuvien kokeilujen ja nopealiikkeisten toimenpiteiden kautta.

Minzberg (1994, rf., Hannus, Lindroos ja Seppänen 1999, 10–11) antaa neljää erilaista perustulkintaa strategialle:

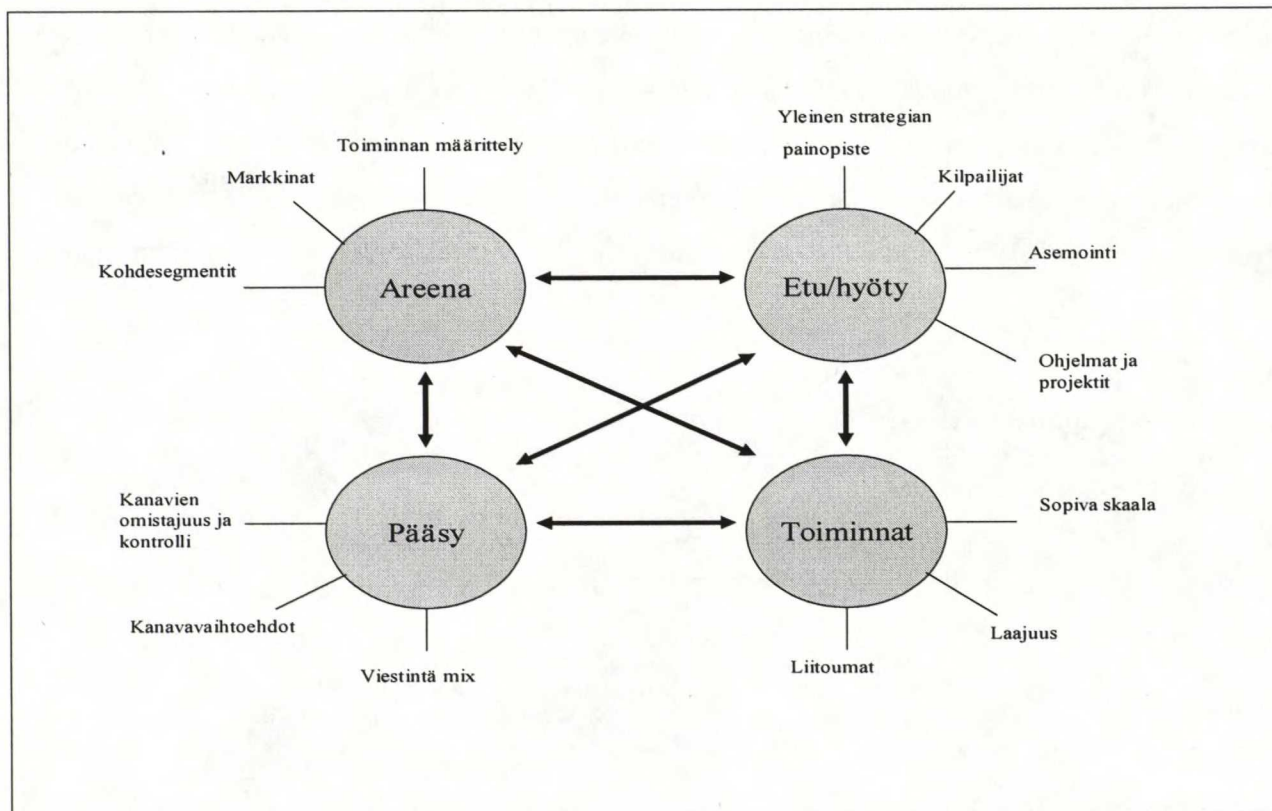
- Strategia on suunnitelma. Tällöin se on joukko harkittuja ja aiottuja toimenpiteitä sekä toimintaperiaatteita. Se voi olla luonteeltaan yleinen tai spesifioitu. Tällöin strategiat määritellään ennen kuin niihin liittyvät toimenpiteet tapahtuvat. Määrittelemisen tapahtuu tietoisesti ja tarkoitushakuisesti.
- Strategia on joukko toimenpiteitä. Tällöin ne voivat olla paitsi aiottuja myös toteutuneita. Strategia voidaan siis tämän ajatuksen mukaan määritellä joukoksi toteutuneita toimenpiteitä. Minzberg puhuu tällöin aiotusta (intended) sekä käytännön kautta syntyneestä (emergent) strategiasta.
- Strategia on asemointia. Tuote- ja markkina-alueisiin liittyviä päätöksiä, jolloin yritys valitsee asemansa markkinoilla ja toimintaympäristössään. Strateginen asemointi voi olla aiottu tai itsestään syntynyt.
- Strategia on näköala. Strategian voidaan ajatella nousevan yrityksen ydinideologiasta, jolloin se perustuu yrityksen sisäisiin perususkomuksiin, arvoihin ja kulttuuriin nojaava konsepti, jonka perusteella toimintaa ohjataan ja kehitetään.

Liiketoimintastrategiaa kuvaavia ominaisuuksia Ansoffin (1998, 78–81) mukaan on ensinnäkin strategian vaikutusten ulottuminen tulevaisuuteen, jolloin lyhyen tähtäimen välittömiä vaikutuksia siitä ei seuraa. Hän näkee myös, että strategiassa on ennen kaikkea kyse yrityksen kehittämisestä ja

asemasta tulevaisuudessa. Strategiaprosessissa on oleellista myös uusien mahdollisuuksien löytäminen. Ansoff pitää strategiaa tarpeettomana, mikäli organisaation historiallinen dynamiikka johtaa yrityksen haluttuun suuntaan. Hän kuitenkin viittaa useisiin tutkimuksiin, joissa on selkeästi kyetty vahvistamaan se, että eksplisiittinen strategian muodostaminen voi parantaa yrityksen suoritusta. Muotoiltaessa strategiaa päätöksiä joudutaan tekemään aina epätäydellisen informaation varassa. Yksi tärkeä elementti, jota Ansoff kuitenkin painottaa on strateginen takaisinkytkentä: palautemahdollisuus on prosessin oleellinen osa. On hyvinkin todennäköistä että esimerkiksi toimintaympäristössä saattaa paljastua asioita, jotka kyseenalaistavat valitun strategian. Lisäinformaatio on tällöin punnittava ja toimintaa on tehtävä mahdollisesti tarkennuksia. Strategian ei tulisi olla kiveen hakattu, vaan elävä prosessi, jossa huomioidaan myös dynaamisuus. (Ansoff, 1988, 78–81) Myös Day (1990, 6-7, ks. myös Besanko et al., 2003, 232) tukee ajatusta joustavuuden huomioimisesta strategiatyössä, mutta painottaa että esiinnousevien tilanteiden hyödyntämisessä tulisi olla selkeästi määritellyt tavoitteet. Strategian vaihtaminen joka vuosi aiheuttaa sekavuutta sidosryhmien ja asiakkaiden keskuudessa. Tavoitteiden ja strategian ero on siinä, että tavoitteet ovat päämääriä ja strategia on keino näiden saavuttamiseksi. Jos pitkän ajanjakson tavoitteita muutetaan, on syytä tarkistaa myös strategiaa.

Day (1990, 6) on puolestaan kuvannut strategiaa integroitujen valintojen polkuna, jossa strategiat ovat enemmänkin johdon tahdonilmaisuja kuin yksityiskohtaisia suunnitelmia. Hän on kuvannut näitä tahtoilmaisuja neljän toisistaan riippuvan areenan kautta (ks. kuvio 11). Viidentenä tahtona hän on käsitellyt valitun strategian mukauttamista mahdollisiin uhkiin tai mahdollisuuksiin. Viitekehys tarjoaa laajan näkökulman kokonaisvaltaisten riippuvuussuhteiden tarkastelemiseen, mutta tässä yhteydessä on tarkoitus hahmottaa ainoastaan yleiskuva yrityksen perusstrategiaan liittyvistä tekijöistä.

Kuvio 11: Strategia valintojen polkuna



Lähde: Day 1990, 6

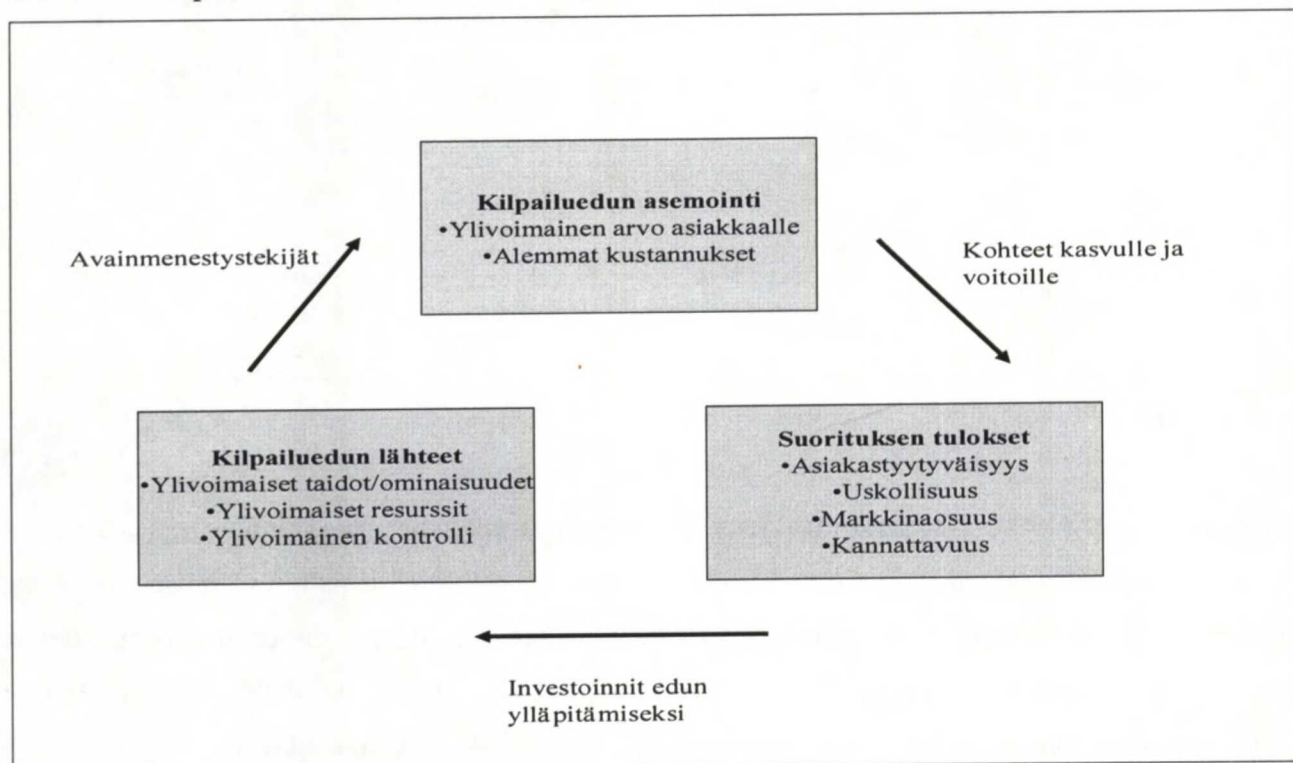
Areenalla Day (1990, 7-8) tarkoittaa yrityksen toimintaympäristöä, markkinoita ja siellä olevia kohderyhmiä. Kun areena(t) on valittu niin johto menettää välittömästi paljon valinnan vapauksia, koska markkinat määräävät itsessään jo osittain palveltavat asiakkaat, kohdattavat kilpailijat ja vaadittavat avainmenestystekijät joissa yrityksen tulee ylittää kilpailijoiden suoritukset menestyäkseen. Haasteina Day näkee areenan valinnassa pääasiassa kolme tekijää:

- Markkinoiden jatkuvan sirpaloitumisen, joka vaikeuttaa kohderyhmien tehokasta määrittelyä ja valintaa.
- Markkinoiden perinteiset rajat hämärtyvät esimerkiksi substituuttien ja teknologian kehityksen takia.
- Markkinoiden kansainvälistyminen, joka lisää globaalien kilpailijoiden määrää.

Puhuessaan **edusta ja hyödyistä** Day (1990, 8-10) tarkoittaa strategista asemointi kilpailuedun saavuttamiseksi. Hän näkee tämän ytimenä olevan lähinnä kolme tekijää, joiden avulla erottuminen kilpailijoista tapahtuu kohderyhmien keskuudessa: paremmuus (ylivoimaisen laadun tai palvelun), nopeuden (havaitsemalla ensimmäisenä mahdolliset muutokset toimintaympäristössä tai

kohderyhmän mieltymyksissä) ja läheisyyden (kohderyhmien ja asiakkaiden tunteminen kestävien suhteiden luomiseksi). Porter (1980, 2) loi arvoketjumallillaan pohjan ajattelulle kilpailuedun saavuttamiseksi, jonka mukaan yrityksen arvoketjun kaikkien tekijöiden tulisi tuottaa arvoa, kilpailuedun saavuttamiseksi. Besankon, Dranoven, Shanleyn ja Schaeferin (2003, 381) mukaan arvon luomiseen vaikuttaa ratkaisevasti myös toimiala, kilpailukyky ja yrityksen asema arvoketjussa. Day (1990, 128) on tarkastellut kilpailuedun tekijöitä Porterin mallin pohjalta seuraavasti:

Kuvio 12: Kilpailuedun elementit



Lähde: Day 1990, 128

Besanko et al. (2003, 378) ovat tarkastelleet avainmenestystekijöiden sekä resurssien ja kykyjen suhdetta. Heidän mukaan jonkin alan avainmenestystekijät on hallittava, jotta peliin päästään edes mukaan ja erottuminen ja kilpailuedun saavuttaminen tapahtuu resurssien ja ominaisuuksien avulla. Näiden resurssien ja ominaisuuksien tulisi olla myös harvinaisia, arvokkaita, vaikeasti kopioitavissa ja organisatorisia. (ym. 2003, 378)

Pääsyllä markkinoille Day (1990, 10–11) tarkoittaa oikeiden jakelukanavien valintaa valituilla markkinoilla. Useilla markkinoilla jakelukanavan oikea valinta ja hallinta luovat yrityksille kilpailuedun lähteen suhteessa loppukäyttäjiiin sekä B-2-B-että kuluttajamarkkinoilla. Välikäsien

käyttäminen vähentää yrityksen neuvotteluvoimaa, loppukäyttäjän kontrollia ja vaikeuttaa brandin hallittavuutta, mutta oman jakelukanavan perustaminen nostaa puolestaan kustannuksia huomattavasti.

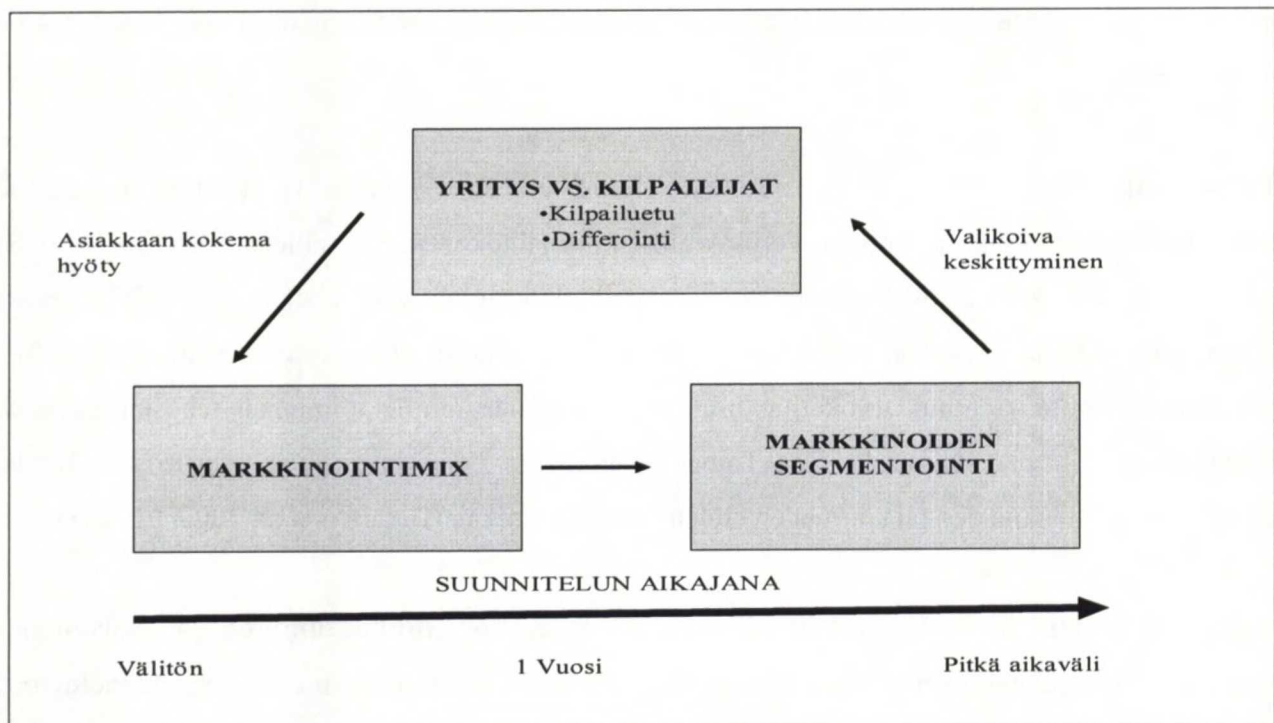
Toiminnalla Day (1990, 11–13) tarkoittaa lähinnä oikean laajuuden ja skaalan valitsemista toimialaan ja markkinatilanteeseen. Perusajatuksena ja lähtökohtana on jälleen Porterin (1980, 2) arvoketjuajattelu, jonka soveltaminen on ollut paljonkin riippuvaista ajan hengestä ja kyseessä olevasta toimialasta. Nykyään vallitseva ajattelumalli on, että yrityksen tulisi keskittyä ainoastaan ydintoimintoihinsa ja muut arvoketjun osat tulisi ulkoistaa muille toiminnan tehostamiseksi ja kustannusetujen saavuttamiseksi. Toinen vaihtoehto on integroitua vertikaalisesti tai horisontaalisesti laajuuden tai suuruuden etujen saavuttamiseksi. (Besanko et al. 2003, 92–101)

Viides elementti, jota Day (1990, 13–14) käsittelee, on **mukautuminen** ja mahdollinen markkinoiden uudistaminen. Tämän mukaan johtajien tulisi proaktiivisesti etsiä uusia teknologioita ja keinoja, joilla markkinoiden taantumista ja kypsymistä voitaisiin siirtää. Day katsoo tämän olevan organisaation läpikattavaa ja vuorovaikutteista toimintaa: uudistusprosessien ja ideoiden tulisi virrata ylhäältä alas sekä alhaalta ylös.

3.1 Markkinointistrategia

Markkinointistrategian tarkoitus on auttaa yritystä saavuttamaan kilpailuetua valitulla toimialalla ja se tulee pohjautua yrityksen asettamiin yleisiin strategisiin tavoitteisiin. Rossiter ja Percy (1998, 8-9) esittävät markkinoinnin johtamisen strategisena viitekehyksenä, jonka neljä pääkohtaa on yrityksen resurssit ja niiden suhde kilpailijoiden vastaaviin, markkinointimix, markkinoiden segmentointi sekä suunnittelun aikajänne alla olevan kuvion mukaisesti.

Kuvio 13: Markkinoinnin strateginen viitekehys



Lähde: Rossiter ja Percy, 1998, 8

Markkinointistrategian ensimmäinen elementti on yrityksen taloudellisten, teknisten ja johtamiseen liittyvien resurssien kartoittaminen suhteessa kilpaileviin yrityksiin. Yrityksen markkinointistrategian lähtökohta ja kulmakivi on usein se, miten kilpailijoista pystytään erottautumaan. Toisin sanoen, pyritään määrittelemään kilpailuetu. Myös asiakasnäkökulma on tärkeä elementti, mutta monet yrityksen strategisista päätöksistä tehdään kuitenkin suhteessa kilpailijoihin. Useinkaan kilpailullisissa olosuhteissa ei ole mahdollista valita haluttua tai parasta mahdollista markkinointisuunnitelmaa, vaan usein päädytään suunnitelmaan, joka tuo yritykselle ensisijaisesti kilpailuetua differoinnilla. (Rossiter ja Percy, 1998, 7-9)

Puhuttaessa markkinoinnin kilpailukeinoista, markkinointimixistä, tarkoitetaan Michael Porterin 1980-luvulla tunnetuksi tekemää Neil H. Burdenin määrittelemää neljästä P:tä (Product, Place, Promotion ja Price). Tuote vastaa asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin, hinta edustaa asiakkaalle aiheutuvia rahallisia kustannuksia, jakelutie tuo tuotteen asiakkaan ulottuville ja markkinointiviestinnän avulla kuluttajalle kerrotaan tuotteet olemassaolosta ja ostopaikoista sekä luodaan kuluttajalle asemointitavoitetta vastaavia mielikuvia. Myöhemmin joukkoon on lisätty kolme P:tä kuvaamaan paremmin mm. palveluiden markkinointia. Lisätyt komponentit ovat: People, Publicity ja Politics. Ryhmittelyjä on ollut useita, mutta se miten kilpailukeinot ryhmitellään, ei

kuitenkaan ole oleellisin asia (Ylikoski, 1999, 213; Moore et al., 2003, 388). Tärkeintä on että keinot muodostavat kokonaisuuden, jossa ne tukevat toinen toisiaan ja ovat toteutettavissa organisaation resursseilla. Markkinointimixin tulisi myös heijastaa kohderyhmän tarpeita, perustua yrityksen todellisiin vahvuuksiin ja osaamiseen, olla yksilöllinen ja erilainen kuin kilpailijoilla. Jokaista sen kokonaisuutta tulisi hyödyntää kokonaisuuden kannalta parhaalla mahdollisella tavalla (Ylikoski, 1999, 214; Moore et al., 2003, 388). Tarkasteltaessa markkinointia laajasti, (ks. mm. Wilkie ja Moore 1999) sen voidaan katsoa liittyvän kaikkiin yrityksen prosesseihin, tukiprosesseihin ja liiketoimintaan, mutta tässä tutkielmassa selkeyden vuoksi pitäydytään pääasiassa neljän tekijän viitekehyksessä määriteltäessä markkinoinnin kilpailukeinoja. Kilpailukeinojen määrittämisellä yritys kokoaa itselleen kilpailukeinojen yhdistelmän, jolla se perustelee tuotteeseen liittyvät ratkaisut, asiakkaalle tarjottavan hyödyn, hinnoittelu- ja jakelutieratkaisut sekä valitsee markkinointiviestinnälliset kilpailukeinot (Hussey 1999, 167). Edellä kuvatuista kilpailukeinoista voidaan käyttää myös nimitystä markkinoinnin alistrategiat. Samaa ilmiötä on aiemmin tarkasteltu Saviolon brandi-identiteetin osatekijöiden yhteydessä (kuvio 5), jossa alistrategioilla tarkoitetaan identiteetistä ja sen osatekijöistä johdettavia viestintä-, kanava- ja tuotestrategioita johdonmukaisen kokonaisuuden hallitsemiseksi.

Kolmas elementti viitekehyksessä on kohdemarkkinoiden määrittely eli markkinoiden segmentointi. Puhutaan myös selektiivisestä keskittymisestä jolloin tarkoituksena on keskittää markkinoinnilliset ja taloudelliset resurssit niiden segmentteihin, joista on odotettavissa paras taloudellinen hyöty (Rossiter ja Percy, 1998, 7-9). Kohdemarkkinoita tarkasteltaessa tulisi huomioda sekä jälleenmyyjät että loppuasiakkaat (Jobber, 1998, 40). Kohdemarkkinoiden valinta on markkinointistrategian tärkein elementti. Markkinoinnin kilpailukeinot on tarkoitus määritellä jokaiselle segmentille siten, että kohdemarkkinoille tuotetaan paras mahdollinen hyöty; asiakkaan kokema hyöty. Markkinointistrategia ja sen suunnittelu huomioiden nykyhetken ja lähitulevaisuuden on pakollinen, mutta ei riittävä elementti yrityksen menestymiselle. Yhtä tärkeä osa on suunniteltujen strategioiden jalkauttaminen ja toteuttaminen operatiivisen tason toiminnassa. (Jobber, 1998, 564)

3.2 Identiteetistä strategiaksi

Hyvin mietitty ja jäsennelty identiteetti ei vielä takaa yritykselle menestystä. Se on kyettävä purkamaan operationaaliselle tasolle tavoittamaan jokapäiväiset prosessit ja toiminta. Tämä vaatii halutun identiteetin viestimistä ja eri ominaisuuksien käsitteellistämistä läpi koko organisaation.

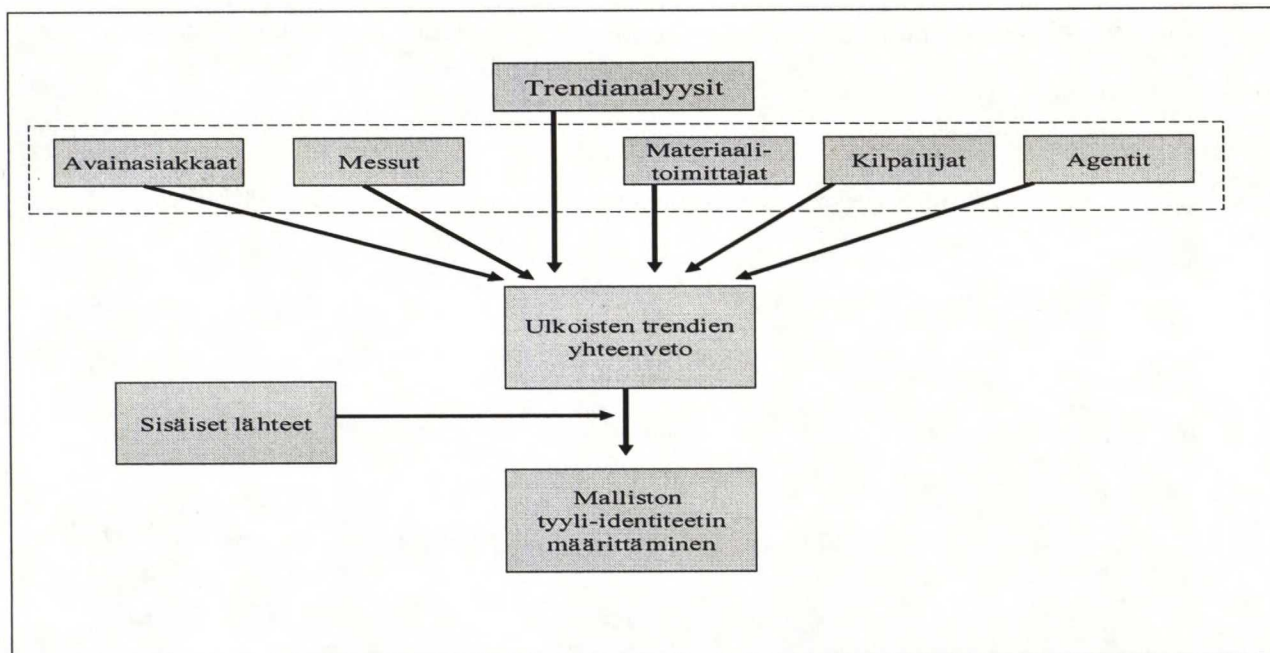
Brandin identiteetin tulee olla johdonmukainen kaikilla eri osa-alueilla. Myös markkinointistrategia ja sen alastrategioiden tulee olla johdonmukaisia ja toisiaan tukevia ja kaikista on välityttävä sama arvomaailma kuluttajalle.

3.2.1 Tuotestrategia

Kellerin (1998, 72) mukaan tuote on perusta brandille ja sen arvolle. Tuotteen tulisi myös pitää sisällään ominaisuuksia, hyötyjä ja tarpeita, joita kuluttaja haluaa ja näiden tulisi herättää kuluttajassa positiivisia mielleyhtymiä brandiin (ym. 1998, 72). Vaikka Keller (1998, 72) näkee ensisijaisesti tuotestrategian pohjautuvan niiden toiminnallisille hyödyille, toteaa hän ominaisuuksien, hyötyjen ja tarpeiden voivan pohjautua myös symbolisille perusteille. Tällöin painopiste on esimerkiksi käyttäjiin ja käyttöön perustuvissa mielikuvissa. Keller (1998, 72) näkee koetun laadun perustuvan yleisesti tuotteeseen liittyvänä tärkeänä tekijänä, joka ohjaa kuluttajan toimintaa ja perustelee mm. jälkimarkkinoinnin kasvua tällä. Saviolo (luentomat. 2005) puolestaan näkee muotialalla painopisteen selvästi olevan symbolisissa hyödyissä ja kokee myös koetun laadun ja tyytyväisyyden perustuvan enemmänkin aineettomille arvoille kuin itse tuotteen ominaisuuksiin. Saviolo katsoo muotialalla kokoelman hallinnan ja johtamisen (collection management) olevan pohjana tuotestrategioille, jota voitaisiin paremmin kuvata tyyli-strategiana. Kokoelman hallinta puolestaan pohjautuu tyyli-identiteetille, joita voidaan käyttää perustana myös asemoinnissa:

- Muodikkuus taso: perus/trendi/korkea muoti (high-end fashion)
- Hintaluokka: RTW (ready-to-wear), diffuusion, silta (bridge) vai massa
- Tuoteluokat: kokonais- vai erikoiskategoriat (esim. kengät)
- Käyttötilanne: arki, työ, vapaa-aika vai erikoistilaisuudet

Kuvio 14: Malliston hallinta ja kehittämisprosessi



Lähde: Saviolo, luentomat. 2005

Kuviossa ulkoiset lähteet toimivat perustana tuleville trendeille ja näin myös mallistolle. Materiaalien toimittajat, agentit ja trendianalyysijä toimittava ranskalainen *Bureaux de Style* luovat perustan tuleville trendeille noin 1½ vuotta ennen tuotteiden kaappoihin ilmestymistä. Kun ulkoiset trendit on annettu, on sisäisten lähteiden, suunnittelijoiden ja trendianalyytikkojen vuoro määrittellä liiketoimintamalliin sopiva tyyli-identiteetti mallistolle.

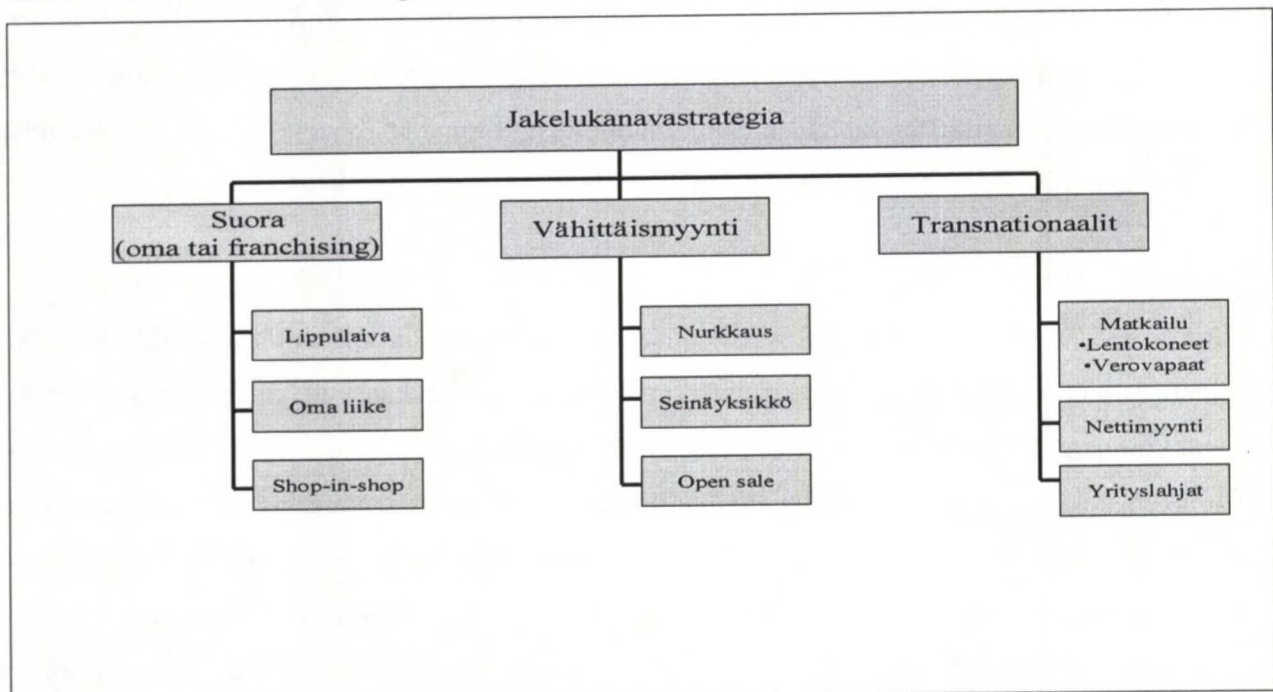
3.2.2 Kanavastrategia

Kellerin (1998, 73) mukaan brandin rakentamisen näkökulmasta on kolme tärkeää seikkaa, jotka tulisi huomioida kanavastrategiassa. Ensinnäkin tulisi tarkastella kanavan yhteensopivuutta mm. tuotevalikoimien, hinnoittelun, palvelun laadun ja brandiin liitettävien mielleyhtymien kanssa, koska jakelukanavaan liitettävät mielleyhtymät liitetään usein myös siellä tarjolla olevaan brandiin. Toiseksi jakelukanavan toimijat voivat vaikuttaa myytävän brandin arvoon. Tunnettuutta on helppo lisätä tuomalla brandia esiin myymälämarkkinoinnissa ja panostamalla palvelun laatuun. Kolmantena kohtana Keller (1998) mainitsee kanvasuunnittelun. Tällä hän tarkoittaa jälleenmyyjien ja omien liikkeiden suhdetta, joka vaikuttaa kanavan kontrolliin ja loppuasiakkaan omistamiseen. Kanavastrategia tulisi määrittellä jokaiselle markkina-alueelle erikseen ja sen tulisi sisältää sekä olemassa olevat että potentiaaliset kanavat. Kanavastrategiassa tulisi määrittellä omien liikkeiden ja vähittäismyyjien suhde maa/aluekohtaisesti. Vähittäismyyjien valinnassa tulisi myös huomioida heidän kykynsä ja halunsa viestiä brandin identiteettiä kuluttajalle. Jokaiselle tulee

määrittää myös johdonmukainen jakeluformaatti joka on yhtenäinen globaalilla tasolla. Corbellini (luentomat. 2005) on listannut globaalissa monikanavajakelussa huomioitavia asioita, joiden tarkoituksena on brandi-identiteetin hallinta:

- Jakeluformaattien määrittely: esim. lippulaiva- ja konseptiliikkeiden sekä shop-in-shop -konseptien määrittelyt ja toiminnan ohjaus
- Valikoimasuunnitelman määrittelyt jokaiselle formaatille: esim. toimitukset ja hinnoittelut
- Toimitus ja valikoimasuunnitelmien koordinointi
- Suhdemarkkinoinnin määrittely: esim. asiakastietokannat, CRM, suoramarkkinointi, VIP
- Palvelutason määrittely: esim. palautukset, alennukset, räätälöinti
- Henkilöstöhallinnan määrittely: esim. arvioinnit, koulutukset, palkitseminen
- Jälleenmyyntikäytäntöjen implementointi
- Inventaarioiden, liikevaihdon ja kannattavuuden hallintaa

Kuvio 15: Jakelukanavien segmentointi muotialalla



Lähde: Corbellini, 2005

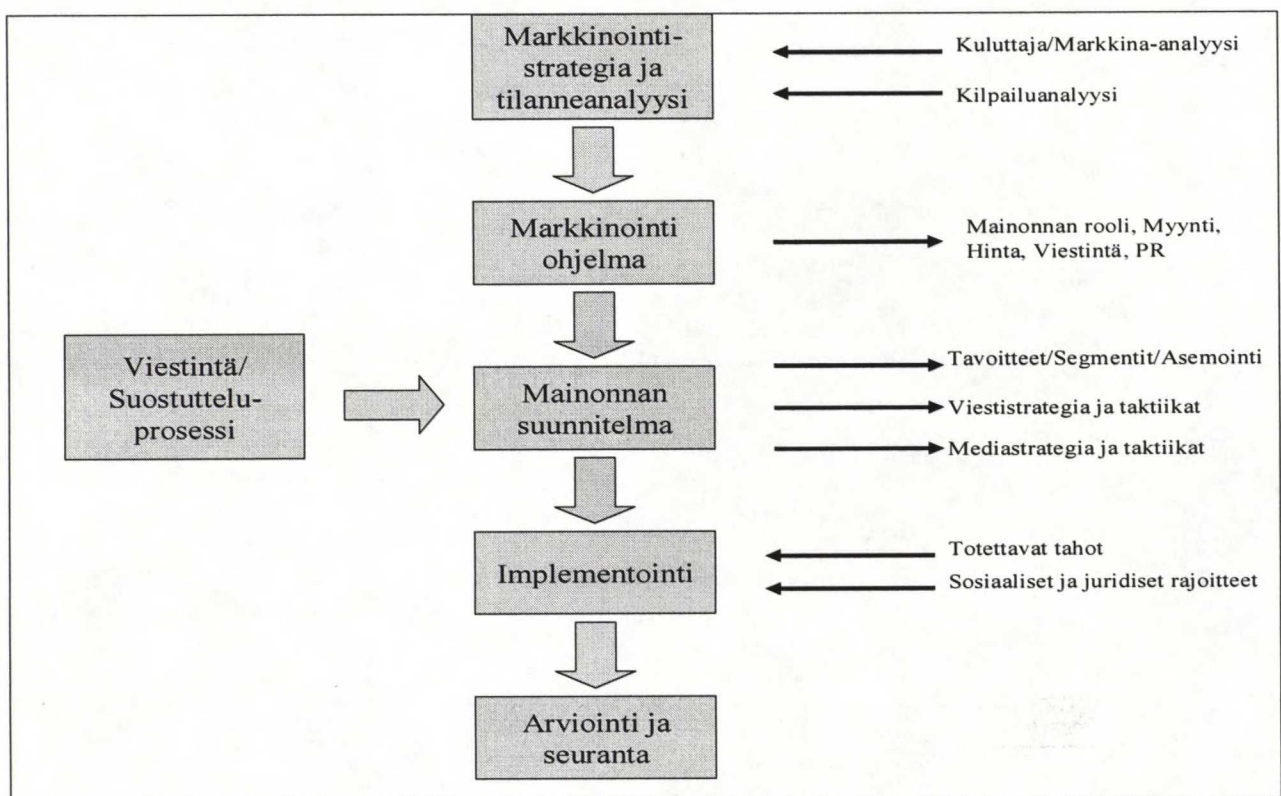
Myös Corbellini (luentomat. 2005) on painottanut kanvasuunnittelun merkitystä muotialalla, koska tällöin brandi-identiteetin hallinta on helpompaa. Hän näkeekin brandin hallinnan ja paremmat loppukäyttäjä-suhteet pääsyyksi sille, että monista johtavista muotibrandeista on tullut myös

jälleenmyyjiä viimeisen 20 vuoden aikana. Jakelutie ei ainoastaan mahdollista tuotteen saattamista kuluttajalle, vaan se toimii myös kommunikaatiovälineenä.

3.2.3 Viestintästrategia

Markkinointiviestinnän kontribuutio brandille on muistuttaa kuluttajaa brandin olemassaolosta ja luoda voimakkaita, suotuisia sekä ainutlaatuisia mielleyhtymiä brandiin. Batra, Myers ja Aaker (1996, 39; ks. myös Jobber 1998, 329) ovat tarkastelleet yksityiskohtaisemmin viestintästrategiaa ja mainonnan suunnittelua (ks. kuvio alla). Molemmat näkevät tilanneanalyysin ja markkinointi/brandistrategian toimivan perustana ja ohjenuorana myös viestintästrategialle ja mainonnan suunnittelulle.

Kuvio 16: Mainonnan suunnittelun viitekehys



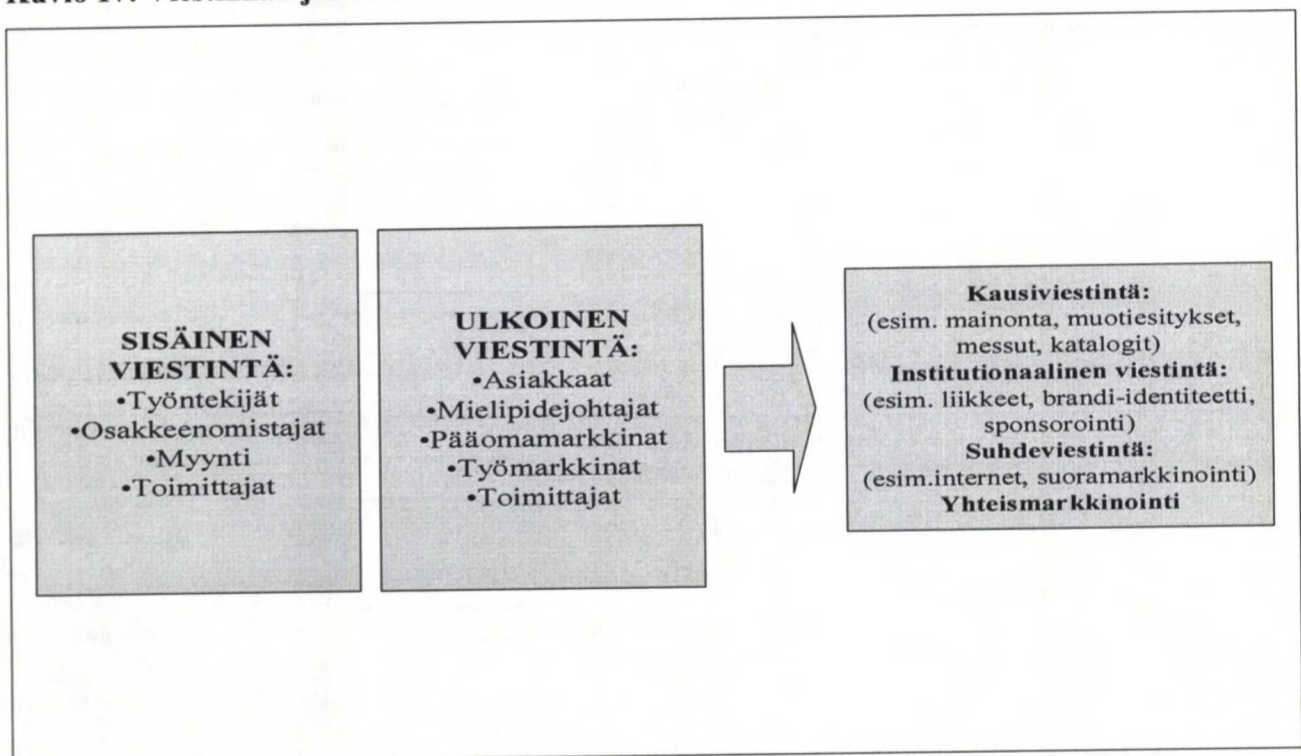
Lähde: Mukaillen, Batra, Myers ja Aaker 1996, 39; Jobber 1998, 329

Markkinointistrategiassa on määritelty tarkemmin kohderyhmät, asemoinnit, yleisemmät tavoitteet ja keinot joilla tavoitteisiin pyritään. Tilanneanalyysissä tulee arvioida yrityksen heikkouksia ja vahvuuksia sekä ympäristön uhkia ja mahdollisuuksia (Batra et al., 1996, 39–41). Markkinoijalla on käytössään useita eri mediavaihtoehtoja, mutta tarkasteltaessa asiaa asiakaslähtöisen brandin arvon kannalta tulisi valinnat tehdä niiden medioiden kesken, joilla saadaan tavoitteisiin sopivat ratkaisut

tehostamaan haluttujen miellelyhtymien voimakkuutta, ainutlaatuisuutta ja suotuisuutta mahdollisimman kustannustehokkaasti (Keller, 1998, 73–74). Olivat ratkaisut mediavalintojen suhteen mitä tahansa, niiden kyettävä välittämään johdonmukaista ja haluttua kuvaa brandin identiteetistä. Mainonnan suunnitelmassa tarkastetaan kampanjakohtaiset tavoitteet, segmentit ja asemointi sekä valitaan sopivat viesti- ja mediastrategiat markkinointisuunnitelman pohjalta. Implementointivaiheessa valitaan soveltuvin ratkaisu toteuttavan tahon suhteen ja siinä tulee huomioida myös mahdolliset eettiset, sosiaaliset ja juridiset rajoitteet. (Batra et al., 1996, 41–55)

Saviolo et al. (2002, 234) on luokitellut muotialan viestinnän erityispiirteitä seuraavanlaisesti:

Kuvio 17: Viestinnän jaottelu muotialalla



Lähde: Saviolo et al. 2002, 234–244

Kausiviestinnässä viestinnässä katalogit, jotka oli alun perin tarkoitettu viestintävälineeksi tuottajille ja jakelijaille, ovat perinteisin työkalu, vaikka ne ovatkin menettämässä mm. sähköisen viestintämuotojen takia merkitystään. Muotiesitykset ovat, ainakin suurimmille brandeille, tärkein viestintämuoto, koska muodin viestintä on identifioitunut pitkään viestintään tuotteista. Esitykset ovat nykyään enemmänkin näyttelyjä, joiden tarkoituksena on herättää huomiota ja shokeerata, ja näin voidaan rakentaa haluttua identiteettiä brandille. Messut ovat pääasiallisesti B-2-B- viestinnän

väline. Mainonta pitää sisällään kaikki perinteiset mediat; mm. lehdistön, TV:n, radion, ulkomainonnan, videot ja CD:t. (Saviolo et al., 2002, 235–237)

Brandi-identiteetin viestinnässä voidaan nähdä kaksi eri tasoa: *institutionaalinen*- ja yritystaso. Yritykset, joiden brandi on sama kuin yrityksen nimi kokevat brandiviestinnän arvokkaammaksi, koska se samalla heijastaa vahvemmin yrityksen arvoja sekä haluttua asemaa. Tämä tapahtuu suhteellisen muuttumattomien visuaalisten koodien (esim. logo) kautta, koska ne ovat helpommin tunnistettavissa ja yhdistettävissä johdonmukaisesti yritykseen. Kun brandin nimi eroaa yrityksen nimestä, brandi ja institutionaalinen viestintä eivät ole enää sama asia. Tällöin yrityksen nimi toimii institutionaalisenä viestimenä ja taustavaikuttajana. (Saviolo et al., 2002, 237–241) Kapferer (1998, 283) puhuu siirretyistä (endorsement-branding) brandistrategioista. Tällöin yksittäiset brandit viestivät omilla toimialueillaan. Liikkeiden merkitys on korostunut institutionaalisessa viestinnässä, koska tällöin brandi-identiteetti on paremmin hallittavissa ja kehitettävissä haluttuun suuntaan. Sponsoroinnilla tarkoitetaan pääasiassa julkisuuden henkilöiden vaatettamista suurissa (esim. Oscar-gaala) tilaisuuksissa. (ym. 2002, 237–241)

Internetin käyttö muotialalla *suhdeviestinnässä* on ollut vähäistä. Suurimpien ja arvostetuimpien brandien kohdalla tämä johtuu siitä, että sitä ei ole koettu tarpeeksi arvokkaaksi, varsinkaan suorana myyntikanavana. Toisaalta sen sopiessa yrityksen jakelukanavastrategiaan, on se kustannustehokas kanava. Potentiaalia ja mahdollisuuksia on kuitenkin esimerkiksi sen hyödyntämisessä tiedon ja palautteen keräämisessä. Yrityspuolella sitä olisi mahdollista hyödyntää tehokkaammin arvoketjun tehostamisessa ja informaation välittämisessä. (Saviolo et al., 2002, 240–243)

Yhteismarkkinoinnilla tarkoitetaan samoja arvoja edustavien brandien yhteisiä mainoskampanjoita molempien tunnettuuden lisäämiseksi ja identiteetin syventämiseksi. Saviolo et al., (2002) näkee yhteismarkkinoinnin merkityksen kasvavan muotialalla, koska sen avulla on brandin persoonallisuutta helppo laajentaa ja syventää uusille markkinoille.

3.3 Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen ”brandi-identiteetin, imagon ja markkinointistrategian vuorovaikutussuhteet vaateollisuudessa” viitekehys on esitelty alla olevassa kuviossa (18). Sen kautta on tarkoitus tutkia yrityksen brandi-identiteetin muodostamista yrityksen toimesta, sen viestimistä ja vastaanottamista kohdesegmenteissa ja näiden vuorovaikutuksen tuloksia ja merkitystä yrityksen

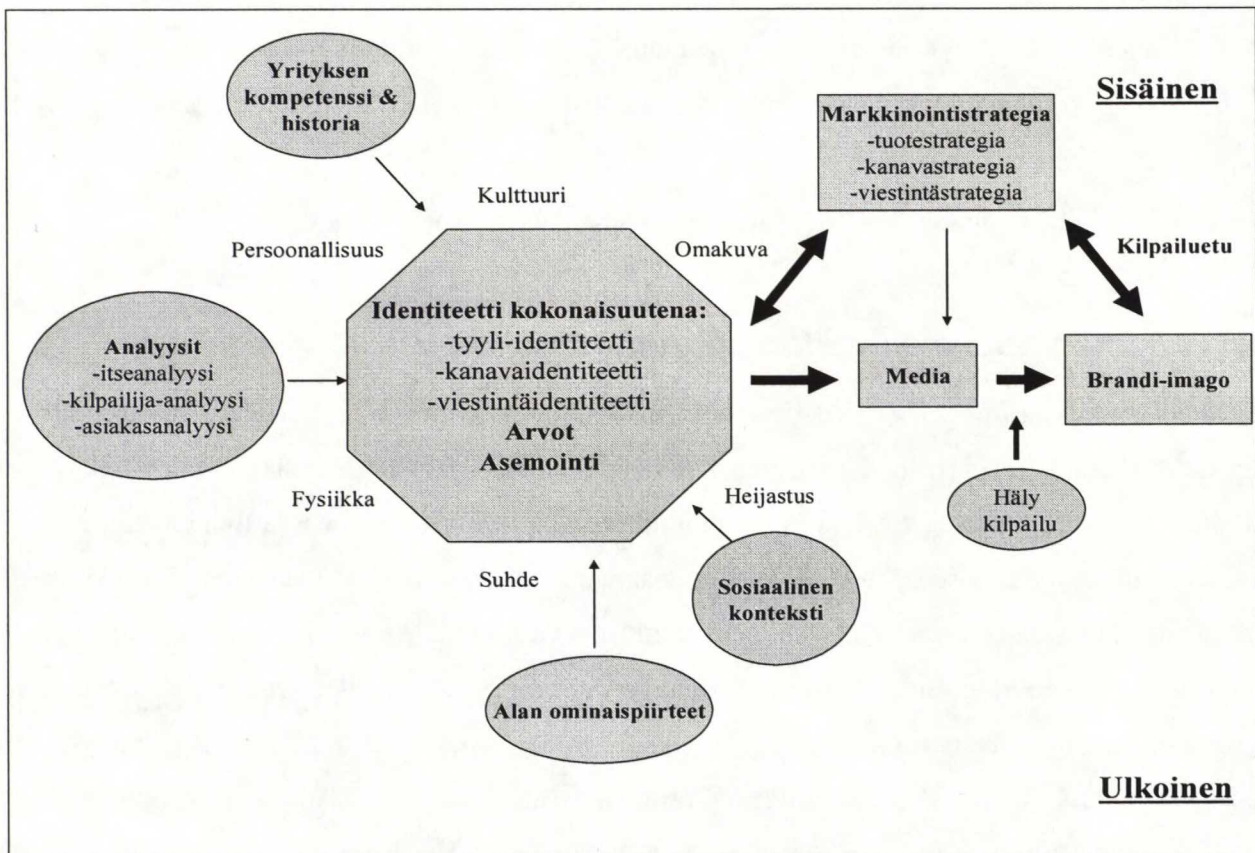
markkinointistrategiaan sen alastrategioihin. Viitekehysten teoreettinen osa on perusteltu aiemmissa kappaleissa.

Viitekehys on jaettu horisontaalisella tasolla kahteen osaan: yrityksen sisäiseen ja ulkoiseen. Viitekehysten keskeinen osa on Kapfererin brandi-identiteetti prisma, jonka kuutta eri tahoa on tarkasteltu myös kokonaisidentiteetin osatekijöiden suhteessa. Kokonaisidentiteettimäärittely perusteella brandille voidaan perustella sen arvot ja asemointi näiden arvojen kontekstissa kohderyhmä ja kilpailijat huomioiden. Identiteetin muodostamiseen heijastuu myös yrityksen kompetenssit ja historia, brandin, kilpailijoiden ja asiakkaiden analyysit, brandin sosiaalinen konteksti ja alan ominaispiirteet. Nämä kaikki vaikuttavat siihen minkälainen identiteetti on mahdollista muodostaa. Kokonaisidentiteettiin vaikuttaa myös tyyli-, kanava- ja viestintäidentiteetti, jotka ovat vuorovaikutuksessa prisman eri aspektien kanssa. Vaikka yrityksen identiteetti on sen haluama tahtotila, on siihen kuitenkin vaikuttamassa tekijöitä, joiden hallinta on haastavaa. Alan ominaispiirteet määrittelevät osittain sitä kilpailullista kontekstia jossa yritys toimii. Näitä tekijöitä voi olla esimerkiksi alan kypsyyssvaihe ja uusien teknologioiden mahdollisuudet, jotka yrityksen on huomioitava ollakseen mukana kilpailussa. Yrityksellä on oltava alan avainmenestystekijät hallinnassa, jotta se voisi olla realistisesti otettava toimija markkinoilla. Arvon luominen asiakkaalle tapahtuu brandin arvon luomisen kautta niin että brandilla on jotain lisäarvoa annettavana kuluttajille, muihin kilpailijoihin verrattuna. Analyysien avulla voidaan tarkastella brandin nykyistä asemaa markkinoilla ja sen olemassa olevia kohdesegmenttejä ja näiden mahdollisia siirtymiä, joihin vaikuttavat myös kilpailijoiden toiminta. Oma organisaatiota analysoimalla voidaan tarkastella sen mahdollisuuksia ja voimavaroja, joita kehittämällä voidaan koettaa rakentaa kilpailuetua yrityksellä ja selventää identiteetin todellisia mahdollisuuksia erottua kilpailijoista. Yrityksen historia ja sen arvot ovat tärkeitä ja vaikeasti jäljiteltävissä olevia tekijöitä, joita yrityksen tulisi hyödyntää brandi-identiteetin luomisessa ja sen asemoimisessa markkinoille. Yrityksen historia kertoo myös sen kompetenssien kehittymisestä. Kuluttaja ei toimi sosiaalisessa tyhjiössä ja tärkeä osa brandin identiteettiä onkin sen mahdollistamat sosiaaliset vuorovaikutusmahdollisuudet kuluttajalle suhteessa muihin kuluttajiin sekä myös kuluttajan omakuvan rakentaminen brandin avulla.

Yritys viestii identiteettiään eri medioiden avulla kohderyhmilleen. Tämän sanoman vastaanottamista häiritsee muun muassa kilpailijoiden viestit ja muu informaatio, jonka kanssa brandi kilpailee kuluttajan mielessä. Myös valittu media, osana markkinointistrategiaa, vaikuttaa kohderyhmän tavoittamiseen ja viestin oikeaan tulkitsemiseen. Näiden häiriötekijöiden vuoksi

haluttu ja viestitty identiteetti on harvoin sama kuin kohderyhmän näkemä imago. Koettuun imagoon vaikuttavat myös muut markkinointistrategian osatekijät. Itse tuote ja valittu jakelukanava kommunikoivat kuluttajalle brandista ja sen asemasta markkinoilla ovat näin mukana vaikuttamassa koettuun imagoon. Markkinointistrategia ja sen alistrategiat ovat ne työkalut, joilla yrityksen tulee koettaa hallita identiteettiään ja tehdä korjauksia sen perusteella kuinka paljon koettu imago eroaa identiteetistä.

Kuvio 18: Tutkimuksen viitekehys



4. Empiirisen tutkimuksen tavoitteet ja metodit

Tutkimuksen empiirinen osa on kaksiosainen. Ensimmäisessä osassa on tarkasteltu yrityksen haluamaa identiteettiä ja strategioita syvähaastatteluiden ja havainnointien perusteella. Nämä havainnot on esitelty kappaleessa 5: Case: KoneHELSINKI. Kappaleessa 6 tarkastellaan empiirisen tutkimuksen toista osaa. Tehdyn kyselyn tavoitteena on selvittää, minkälainen mielikuva KoneHELSINGIN kohderyhmillä on brandista. Empiirisen tutkimuksen toinen osa pyrkii myös tuottamaan tietoa siitä suhtautuvatko käyttäjät positiivisesti vai negatiivisesti brandiin ja aikovatko he käyttää brandin tuotteita myös jatkossa.

Empirian alatavoitteet voidaan tiivistää seuraavasti:

- Millainen on yrityksen määrittelemä kokonaisidentiteetti ja osatekijät?
- Mikä on yrityksen markkinointistrategia ja sen alastrategiat?
- Miten brandin käyttäjät kokevat KoneHELSINGIN tuotteiden fyysiset ominaisuudet?
- Minkälaisena persoonana he kokevat KoneHELSINGIN brandin?
- Kokevatko he, että heidän ja brandin välillä on jonkinlainen suhde? Miten tämä suhde ilmenee?
- Heijastuvatko yrityksen kulttuuri ja sen taustalla olevat arvot brandin käyttäjälle?
- Miten kuluttajat liittävät brandin omakuvaansa ja kokevatko he rakentavansa omaa identiteettiään sen avulla?
- Käytetäänkö brandia ryhmään kuulumisen takia vai itsenäisistä syistä?

4.1 Tutkimustapa ja aineiston keruumenetelmä

Tutkimuksen tutkimusote on kvantitatiivinen. Sen kvantitatiivinen osio on kuvaileva tilastoanalyysi. Sen tarkoituksena ei ole tehdä yleistyksiä perusjoukkoon, vaan ainoastaan kuvailla tutkittavaa ilmiötä (Malhotra et al., 2003, 65). Tutkimuksessa tehtiin myös kvalitatiivinen esitutkimus kyselylomakkeen laatimisen yhteydessä, mutta pääpaino on kvantitatiivisessa osassa. Kvalitatiivista tutkimusta käytetään usein kun halutaan tunnistaa muuttujia, joita halutaan ottaa mukaan kvantitatiiviseen tutkimukseen (Malhotra et al., 2003, 155). Tekemällä kvalitatiivinen tutkimus esitutkimus kvantitatiivisen tutkimuksen pohjaksi, pyritään varmistamaan, että kyselylomakkeessa kysytään oikeita ja relevantteja asioita tutkittavasta ilmiöstä. Kvalitatiivinen esitutkimus on tarpeellinen kun tutkitaan monimutkaista ilmiötä, jonka muuttujista on jonkinlainen käsitys, mutta prosessit ja vuorovaikutussuhteet niiden taustalla eivät ole selviä (Moisander, 2006). Myöskään Alasuutari (1999, 32, 214) ei näe kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta toistensa poissulkevinä vastakohtina, vaan pidemminkin eräänlaisena jatkumona. Kvalitatiivisella esitutkimuksella on tärkeä merkitys, koska se auttoi ymmärtämään vastaajien käsityksiä aihealueesta sekä havaitsemaan ongelmallisia käsitteitä. Se auttoi myös tarkentamaan ja käsitteellistämään tutkimuksen viitekehystä, jonka pohjalta kvantitatiivinen kyselylomake luotiin

Empiirisen tutkimuksen kvantitatiivinen osa suoritettiin internet-kyselynä. Internetin avulla toteutetun kyselyn etuja ovat sen nopeus, helppous vastaajalle ja kustannustehokkuus. Vaikka internetissä toteutettava kysely mahdollistaa nopean ja ajasta riippumattoman vastaamisen, se ei

kuitenkaan takaa korkeampia vastausprosentteja (Malhotra et al., 2003, 695–696). Myös vastaajien kontrollointi ja luotettavien tulosten saaminen internet-kyselyssä on vaikeaa. Kajalo (luentomat. 2006) näkee ongelmana myös näytteen vinoutumisen, jolloin ensimmäisinä vastaavat henkilöt eroavat niistä jotka vastaavat myöhemmin. Internet-kyselyssä ei myöskään voi selittää kysymyksiä, jos vastaajat eivät niitä ymmärrä. Nämä heikkoudet pyrittiin minimoimaan tutkimuksen onnistumiseksi. Kysymykset muotoiltiin mahdollisimman yksinkertaisiksi ja yksiselitteisiksi, jotta vastaaminen olisi mahdollisimman helppoa. Ongelmana voi olla myös vastaajan kuulumattomuus perusjoukkoon. Tätä ongelmaa pyrittiin minimoimaan sillä, että kysely lähetettiin ainoastaan yrityksen kanta-asiakkaille, ja saatekirjeessä mainittiin kyselyn halutusta kohderyhmästä. Kyselylomake toteutettiin Microsoftin FrontPage-ohjelmalla. Kyselylomake on liitteessä 5.

4.1.1 Kvalitatiivinen esitutkimus

Tutkimuksen kvalitatiivinen esitutkimus tehtiin henkilökohtaisilla syvähaastatteluilla, jotka nauhoitettiin syvempää analysointia varten. Haastateltavat tulisi valita sen mukaan, minkälaista tietoa halutaan saada (Moisander, 2006). Tällöin tulisi löytää aiheen asiantuntijoita ja tahoja, joilla on käytännön kokemusta ilmiöstä tai asiasta (Moisander, 2006). Kvalitatiiviseen esitutkimukseen valittiin 4 kuluttajaa harkinnanvaraisella otannalla. Koska tarkoituksena oli tutkia brandin imagoa kohderyhmässä, valittiin haastateltaviksi brandin suurkuluttajia. Kriteereinä oli usean vuoden vuorovaikutussuhde brandin kanssa. Toisin sanoen haastateltavaksi valitut kävivät olivat käyttäneet brandia ja sen tuotteita usean vuoden ajan, käyneet säännöllisesti myymälässä, yrityksen internet-sivuilla sekä nettikaupassa ja/tai olivat osallisina internetin brandia koskevissa yhteisöissä (esimerkiksi IRC-Galleria/yhteisöt/konehelsinki).

Henkilökohtaisissa haastatteluissa haastattelijalla on suuri vaikutus haastattelun kulkuun (Malhotra et al., 2003, 180) Henkilökohtaisissa haastatteluissa on tärkeää että ns. subjekti-subjekti – asetelma toteutuu. Toisin sanoen haastateltava tulisi asettaa asiantuntija tasolle, tarkasteltavan ilmiön yhteydessä. Tämä korostuu vielä tutkimuksissa, joissa on tarkoitus tutkia subjektiivisia mielikuvia jostakin ilmiöstä. Haastattelun ei myöskään tulisi olla tiukasti strukturoitu, vaan sen tulisi edetä haastateltavan ehdoilla, koska tarkoituksena on pyrkiä luomaan uutta tietoa rakentava dialogi vuorovaikutuksellisin keinoin (Moisander, 2006; Malhotra et al., 2003, 180). Haastattelut tehtiin ns. avoimen haastattelun periaatteella, jolloin haastateltaville kerrottiin yleisellä tasolla haastattelun tarkoitus (Malhotra et al., 2003, 180). Tällöin haastattelun aihepiiri, teema-alueet ja haastattelua ohjaava runko on etukäteen määrätty, mutta se voi muuttua sen perusteella mitä haastateltava vastaa

kysymyksiin. Henkilökohtaiseen haastatteluun päädyttiin, jotta saataisiin selville piilossa olevia näkemyksiä, arvoja ja teemoja, jotka voisivat jäädä havaitsematta ryhmähaastatteluissa, koska tällöin jouduttaisiin keskittymään useaan eri haastateltavaan. Toisaalta ryhmähaastattelussa haastateltavat saattavat ruokkia toisiaan aiheilla, jotka jäävät huomioimatta yksin (Malhotra et al., 2003, 180–181; Alasuutari, 1999, 152). Henkilökohtainen haastattelu yrityksen tai Helsingin kauppakorkeakoulun tiloissa oli kuitenkin helpompi järjestää vastaajien tavoittamisen ja aikataulullisten ongelmien takia.

Henkilökohtaisen haastattelun alustava runko laadittiin yrityksen määrittämän brandi-identiteetin, Kapfererin (1997, kuvio 4) brandi-identiteetti viitekehyksen sekä Kellerin (1993, kuvio 6) viitekehyksen pohjalta joka käsittelee brandin imago ja sen muodostumista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoituksena myös oppia ilmiöstä lisää tutkimuksen edetessä ja tällöin haastattelun runkoon voi tulla muutoksia haastatteluiden pohjalta (Moisander, 2006). Kvalitatiivisen esitutkimuksen aikana haastattelu runkoa täydennettiin ja tarkistettiin haastatteluissa esiin nousseiden asioiden perusteella. Kvalitatiivinen aineisto tuki pääasiassa hyvin ennalta laadittua haastattelurunkoa ja sen avulla voitiin vahvistaa Kapfererin (1997) identiteettimallin kuvaavan hyvin tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Tämä puolestaan kuvaa sitä, että vaikka yrityksessä ei ole aikaisemmin brandi-identiteettiä analyttisesti tarkasteltu, on kokemuksen pohjalta kyetty tunnistamaan oikeanlaisia muuttujia. Kvalitatiivisen haastattelun runko on liitteessä 4.

Kvalitatiivisen haastattelujen aineistojen ja teoreettisten viitekehyksien perusteella pitäydyttiin Kapfererin (1997) brandi-identiteettimallissa ja sen kuudessa pääkohdassa. Ensimmäinen pääteema käsitteli brandin fysiikkaa ja sen persoonallisuutta. KoneHELSINGIN toiminta on alkanut farkuista ja tämä tuotekategoria tuo myös suurimman osan yrityksen liikevaihdosta. Tämän vuoksi haluttiin kysyä, näkevätkö myös asiakkaat saman kategorian tärkeänä brandille. Haastateltavat kokivat kysymyksen: ”Millaisia toiminnallisia hyötyjä KoneHELSINGIN tuotteet mielestäsi tarjoavat?”, hyvin haasteelliseksi ja vaikeaselkoiseksi. Esiin kuitenkin nousi tärkeitä valintakriteerejä kuten kestävyys, istuvat leikkaukset ja hyvän design, jotka puolestaan kuvaavat tuotteen toiminnallisia hyötyjä. KoneHELSINGILLE brandin persoonallisuus on tärkeä erottautumistekijä kilpailijoiden keskuudessa, ja tämän vuoksi haluttiin tarkastella sen viestimisen onnistuneisuutta kohderyhmän keskuudessa kyselyn avulla. Puhuttaessa brandin persoonasta, siihen liittyä kommentteja nousi lähes kaikkien kohtien yhteydessä esille, ja haastateltavat kokivat sen hyvin monijakoisena asiana. Myös yrityksen kannalta oli tärkeää selvittää, minkälaisena persoonana brandi pääasiassa koetaan, koska se on tärkeä asemoinnin ulottuvuus. Voimakkaimmin persoona yhdistettiin brandi-

identiteetin kuvaan vastaanottajasta, joka puolestaan kertoo *omakuvan* ja *heijastuksen* kautta brandin käyttäjästä ja brandin viestimien arvojen vastaanottajasta. Persoonallisuuden yhteydessä nousi esiin myös musiikkityyppejä, joiden koettiin kuvaavan brandia, ja myös nämä liitettiin kvantitatiiviseen kyselylomakkeeseen.

Identiteettimallin toinen pääkohta käsittelee kuluttajan ja brandin suhdetta sekä brandin arvoille perustuvaa kulttuuria. Pienille yrityksille palvelu on tärkeä kilpailukeino ja sen avulla on mahdollisuus erottautua kilpailijoista ja rakentaa suhdetta asiakkaaseen. Tämän vuoksi oli perusteltua hahmottaa miten asiakkaat palvelun kokevat asioidessaan liikkeessä tai käyttäessään yrityksen internetkauppaa. Haastateltavat kokivat eksplisiittisesti suhteen rajoittuvan ostotapahtumaan, mutta jälleen tarkasteltaessa *omakuvaa* sekä *heijastusta* voidaan nähdä suhteen jatkuvan myös sen ulkopuolella. Haastatteluiden perusteella löydettiin IRC-Galleriassa oleva KoneHELSINKI-yhteisö, joka kertoo myös suhteen jatkumisesta ostotapahtuman ulkopuolelle. Haastatteluissa nousi esiin myös ajatuksia malliston muuttumisesta vuosien aikana, ja tämän vuoksi kyselylomakkeeseen päätettiin ottaa mukaan myös brandin johdonmukaisuutta koskeva kysymys.

Identiteettimallin kolmas pääkohta käsittelee kuvaa brandin vastaanottajasta, *omakuvan* ja *heijastuksen* avulla. Yllättävää oli se, että kaikki haastateltavat pystyivät nimeämään KoneHELSINGIN määrittelemän arvomaailman, joka liittyy vahvasti myös brandin persoonallisuuteen. Tämän perusteella nähtiin perusteltuna kysyä myös muiden käyttäjien asennetta tähän. Myös brandin persoonallisuus heijastuu kuvaan brandin vastaanottajasta. Persoonallisuuden ollessa tärkeä erottautumistekijä pienelle yritykselle, sitä haluttiin tutkia myös kvantitatiivisessa kyselylomakkeessa.

4.1.2 Kyselylomakkeen rakenne ja testaaminen

Kyselylomakkeesta haluttiin tehdä selkeä ja yksiselitteinen, jotta vastaajat kokisivat vastaamisen mahdollisimman helpoksi ja vaivattomaksi. Kyselylomakkeen tarkoitus on kattaa kaikki tärkeimmät alueet, mutta se ei kuitenkaan saa olla liian pitkä, jotta vastaajat kokisivat vastaamisen helpoksi.

Kyselylomake suunniteltiin neliosaiseksi, jolloin brandi-identiteettimallin osat (kuva lähettäjältä, suhde ja kulttuuri sekä kuva vastaanottajasta) kattavat kolme ensimmäistä osaa ja neljäs osa koostuu taustakysymyksistä. Kaikki kysymykset luokiteltiin näiden ryhmien mukaisesti, jotta se helpottaisi sekä vastaamista että tulosten analysointia. Kyselyn kolmessa ensimmäisissä osissa on

mielipideväittämiä, joihin vastaajan tuli ottaa kantaa. Tämän lisäksi osioiden lopussa on avoimia kysymyksiä. Väittämissä käytettiin 5-portaista likert-asteikkoa, jossa vastaajan tulee ottaa kantaa väittämiin (Malhotra et al., 2003, 304). Vastausvaihtoehdot olivat 1= olen täysin samaa mieltä, 2= olen jokseenkin samaa mieltä, 3=en ole samaa enkä eri mieltä, 4=olen jokseenkin eri mieltä ja 5= olen täysin eri mieltä. Kyselyn yhteydessä lähetetyssä saatekirjeessä (ks. liite 6) haluttiin korostaa kyselyn olevan osa pro gradu -tutkielmaa. Kyselyyn vastanneiden kesken arvottiin kahdet omavalintaiset KoneHELSINGIN housut, ja tällä haluttiin vaikuttaa vastaamishalukkuuteen.

Valmis lomake testattiin kahdella henkilöllä, jotka oli valittu mukavuusotannalla. Ensimmäinen oli työskennellyt vaatealalla ja opiskellut liiketaloutta. Toinen testaaja kiinnitti huomioita lähinnä lomakkeen ulkonäköön ja asetteluun. Koetestaajilta saadun palautteen perusteella kysymyksiä ja lomaketta selvennettiin.

4.1.3 Kvantitatiivinen tutkimus

Tutkielman empiiriseen tutkimuksen perusjoukko eli tutkimuksen kohde on KoneHELSINGIN kohderyhmä, jota on käsitelty tarkemmin kappaleessa 5.1.2 KoneHELSINGIN kohderyhmä. Täten perusjoukkoa tai sen kokoa ei voida tarkkaan määritellä. Perusjoukko on se kohde, jota tutkimus tutkii ja johon tulokset tulisi yleistää. Koska perusjoukkoa ei tarkkaan voida määrittää, tehtiin tutkimuksessa kuvaileva tilastoanalyysi, joka keskittyy kuvaamaan haluttua ilmiötä. Perusjoukon määrittelyn jälkeen tulisi määritellä otantakehikko, joka on lista perusjoukosta. Jos valmista listaa ei ole, yksi keino on käyttää tutkimuksessa kysymyksiä, joilla varmistetaan vastaajan kuuluminen kohteeksi, esimerkiksi kysytään vastaajan ikää tai sitä, että käyttääkö hän tiettyä tuotetta. (Kajalo, 2006; Malhotra et al., 2003, 358–359)

Otantamenetelmät voidaan jakaa todennäköisyys- ja ei-todennäköisyys-menetelmiin (Malhotra et al., 2003). Todennäköisyysmenetelmissä jokaisella perusjoukon jäsenellä on tietty mahdollisuus tulla valituksi, kun taas ei-todennäköisyysmenetelmissä tietyn perusjoukon jäsenen valituksen tuleminen mahdollisuutta ei tiedetä entuudestaan, jolloin tutkimustulosta ei voi heijastaa koko perusjoukkoon (Malhotra et al., 2003, 360). Tutkimuksessa käytettiin harkinnanvaraista otantaa, joka kuuluu ei-todennäköisyysnäytteisiin ja tällöin siitä ei voida laskea otantavirhettä (Kajalo, 2006). Harkinnanvarainen otanta on mukavuusotannan yksi muoto, ja näin sitä ei voida pitää teoreettisesti edustavana valitulle perusjoukolle. Harkinnanvaraisessa otannassa tutkija tai asiantuntija kuitenkin määrittää otannan kohteen sen perusteella, mitkä koetaan riittävän edustavaksi valitulle

perusjoukolle (Malhotra et al., 2003, 364). Kvantitatiivisen tutkimuksen harkinnanvaraisessa otannassa kohderyhmäksi valittiin KoneHELSINGIN määrittelemä kohderyhmä.

4.1.4 Kenttätutkimuksen toteuttaminen

Kyselyssä lähetettiin kohderyhmälle sähköpostiviesti, jossa oli URL-linkki kyselyyn. Case-yritys on kerännyt aktiivisista asiakkaistaan sähköpostilistaa helmikuusta 2006 lähtien, ja kysely lähetettiin tälle ryhmälle viikolla 24. Sähköpostilistalla oli kyselyn toteuttamishetkellä 62 henkilöä, joista kolmea ei tavoitettu. Muistutus kyselystä lähetettiin viikon kuluttua, jonka jälkeen kyselyyn oli mahdollista vastata vielä viikon ajan. Internetissä on IRC-Galleria, jonka yhtenä alayhteisönä toimii KoneHELSINKI-yhteisö, jossa rekisteröityjä jäseniä oli kyselyn toteutushetkellä 164 kappaletta. Yhteensä perusjoukon koko oli 223 henkilöä. Sähköpostilistalla ja IRC-Galleriassa oletettiin olevan samoja henkilöitä, jolloin osittaista päällekkäisyyttä esiintyi, jolloin otoksen todellisen koon arvioitiin olevan 200 henkilöä. Tätä yhteisöä pyydettiin vastaamaan kyselyyn viikolla 24, ja muistutus lähetettiin viikon päästä jonka jälkeen kohderyhmällä oli vielä viikko aikaa vastata kyselyyn. Kyselyyn opastava linkki poistettiin käytöstä viikon 26 alussa, jolloin vastaajilla oli ollut kaksi viikkoa aikaa vastata kyselyyn.

Tutkimuksen aineiston keräämisessä käytettiin myös osallistuvaa havainnointia. Tutkimuksen kirjoittaja työskenteli osa-aikaisesti case-yrityksessä helmikuun alusta toukokuun loppuun vuonna 2006. Hänen vastuualueinaan oli markkinoinnin, hallinnon ja taloushallinnon yleistehävät. Koska yrityksen koko on pieni, kirjoittaja osallistui hyvin kattavasti yrityksen markkinoinnin strategiseen suunnitteluun ja operatiiviseen toteutukseen yrityksen omistaja-pääsuunnittelijan kanssa.

4.2 Tulosten luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa on otettava huomioon tutkimukseen mahdollisesti vaikuttavat virheet. Tutkimuksen kokonaisvirhe voidaan jakaa otannasta johtuviin ja muista syistä johtuviin virheisiin. Otannasta johtuva virhe ilmenee jos kyseinen näyte ei ole edustava haluttuun populaatioon. (Malhotra et al., 2003, 74)

Muut virhelähteet voidaan jakaa vastausvirheisiin tai vastaamattomuudesta johtuviin virheisiin (Malhotra et al., 2003, 74–75). Vastaamattomuutta pyrittiin pienentämään suunnittelemalla kyselylomake ja sen mukana ollut saatekirje selkeiksi ja vastaamiseen motivoivaksi. Malhotra et al. (2003, 74) jakaa vastausvirheet vielä kolmeen eri luokkaan: tutkijan virheisiin, haastattelijan virheisiin ja vastaajan virheisiin. Koska tässä tutkielmassa kysymykset ovat mielipideväittämiä,

voidaan haastattelijan vaikutusmahdollisuudet ja vastaajan puutteellinen tietämättömyys sulkea pois. Muita mahdollisia vastausvirheitä ei pystytä poistamaan kokonaan, joten on vain luotettava, että vastaajat toimivat mahdollisimman totuudenmukaisesti.

4.2.1 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen mittavirheet voidaan jakaa systemaattiseen ja satunnaiseen virheeseen (Malhotra et al., 2003, 313). Systemaattinen virhe vaikuttaa mittaukseen jatkuvasti, vaikka mittaus toistettaisiin useaan kertaan. Satunnaiset virheet johtuvat puolestaan usein muutoksista mittaus- tai vastaustilanteissa. Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että toisistaan riippumattomat mittaukselliset tulokset antavat hyvin samanlaisia tuloksia, jos mittaukset toistetaan. Kun mittauksella on täydellinen reliabiliteetti, mittauksissa ei esiinny satunnaisvirheitä (ym., 2002, 313). Tässä tutkimuksessa ei ollut mahdollista käyttää edellä mainittua reliabiliteetin todentamiskeinoa, resurssien puutteen vuoksi.

Mittauksen hyvällä validiteetilla tarkoitetaan, että saadut tulokset heijastavat perusjoukon ominaisuuksia mitattavien muuttujien suhteen. Toisin sanoen validiteetilla tarkoitetaan mittarin asianmukaisuutta. Täydellinen validiteetti edellyttää, että sekä satunnaista että systemaattista virhettä ei esiinny. (Malhotra et al., 2003, 314) Validiteetin kannalta on keskeistä kyselylomakkeen huolellinen toteutus. Kyselylomakkeessa pyrittiin kattamaan huolellisesti teoreettisen viitekehyksen kaikki osatekijät, jotka käsittelevät brandi-identiteetin sekä imagon muodostumista. Lomakkeen suunnitteluun osallistui myös KoneHELSINGIN omistaja ja pääsuunnittelija Kalle Kuusela, jonka avulla pyrittiin huomioimaan alan erityispiirteet. Myös kyselylomakkeen ennakkotestauksessa pyrittiin kiinnittämään huomioita siihen, että kaikkia aihepiirejä on käsitelty kattavasti. Tutkielman validiteettia parantaa myös, että kyselylomakkeen arvioinnissa hyödynnettiin aihealueesta aiemmin tehtyjä tutkimuksia. Näillä perusteilla voidaan tutkielman validiteettia pitää hyvänä.

4.3 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointimetodit

Kvantitatiiviseen tutkimukseen vastasi yhteensä 50 henkilöä kahden viikon aikana. Viisi vastausta jouduttiin poistamaan vastausvirheiden vuoksi, joten analysoituja vastauksia oli yhteensä 45 kappaletta. Vastausvirheet johtuivat siitä, että vastaajat olivat muun muassa vastanneet useaan kertaan tai he olivat antaneet kaikkiin kysymyksiin saman vastauksen. Kyselyn vastausprosentti oli näin 25 %.

Vastauksia analysoitiin SAS Enterprise Guide -ohjelmistolla. Ennen tietojen syöttämistä ohjelmaan aineistosta poistettiin vastaukset avoimiin kysymyksiin myöhempää tarkastelua varten. Avointen kysymysten tarkoituksena oli saada täydennystä muun muassa brandin persoonallisuutta koskevaan aihealueeseen. Aineistoa analysoitiin eri menetelmillä, jotta aineistosta voitaisiin tehdä mahdollisimman paljon luotettavia johtopäätöksiä.

Kuvailevassa tilastoanalyysissä voidaan muuttujien kuvailuun käyttää keski- ja hajontalukua. Vertailtaessa yrityksen määrittelemän brandi-identiteetin ja kohderyhmässä havaitun imagon yhteneväisyyksiä ja eroja, päästään perustunnusluvuilla (keskiarvoilla ja keskihajonnalla) sekä prosenttiosuuksilla kuvaaviin tuloksiin. Empiirisessä tutkimuksessa kysyttiin vastaajilta mielipideväittämien avulla heidän näkemystään brandista tiettyjen asioiden suhteen. Näitä mielipideväittämiä voidaan verrata suoraan yrityksen haluamaan identiteettiin, jolloin prosenttiosuuksien avulla pystytään tarkastelemaan, sitä kuinka hyvin jokin väittämä toteutuu kohderyhmässä.

Aineisto luokiteltiin myös eri klustereihin, jotta kyettäisiin selvittämään minkälaisia alaryhmiä kyselyyn vastanneiden kesken on, ja minkä muuttujien suhteen nämä alaryhmät mahdollisesti eroavat toisistaan. Klusterianalyysi luokittelee tapaukset homogeenisiin ryhmiin, joissa ryhmien sisällä on varianssin tulisi olla mahdollisimman pieni, mutta ryhmien välillä taas mahdollisimman suuri (Kajalo, 2006, luentomat.). Klusterianalyysi tutkii kaikki muuttujat ja ryhmittelee sitten ne aineiston yksilöt, jotka kaikki mittaustulokset huomioonottaen eniten muistuttavat toisiaan. Tutkija voi määrätä klusterien lukumäärän tutkimustarpeidensa mukaan (Malhotra et al., 2003, 597; 612–613). Vaikka klusterianalyysin tuloksia ei voida yleistää perusjoukkoon, sopii se kuvailevaan tilastoanalyysiin (ym., 2003, 598). Klusterianalyysissä käytettiin K-means – menettelyä, jossa analyysille ilmoitetaan aluksi montako ryhmää halutaan, ja sen jälkeen analyysi etsii halutun määrän mahdollisimman erilaisia tapauksia. Tämän jälkeen loput tapaukset sijoitetaan näiden keskusten ympärille siten, mihin ne lähinnä kuuluvat. (Kajalo, 2006) Klusterianalyysillä on mahdollista löytää myös niitä muuttujia, joiden mukaan ryhmät eroavat toisistaan jatkokäsittelyä ja ristiintaulukointia varten.

Tutkimuksessa aineistoa haluttiin tarkastella myös ristiintaulukointien avulla, miten selittävien muuttujien luokat mahdollisesti eroavat toisistaan jonkin selitettävän asian suhteen. Yleisesti ottaen aineisto osoittautui hyvin homogeeniseksi, jonka takia tilastolliseen päättelyyn tarvittavia eroja oli hyvin hankala löytää. Toisaalta, koska tarkoituksena on suorittaa ainoastaan kuvaileva

tilastoanalyysi, jossa ei pyritä tekemään yleistyksiä perusjoukkoon voidaan ristiintaulukointeja tarkastella suuntaa antavina analyysinä. Ristiintaulukointien ja klusterianalyysin tarkoituksena on myös hahmottaa kohderyhmää tarkemmin, jotta tulevaisuudessa olisi mahdollista tehdä tehokkaampia markkinointistrategioita.

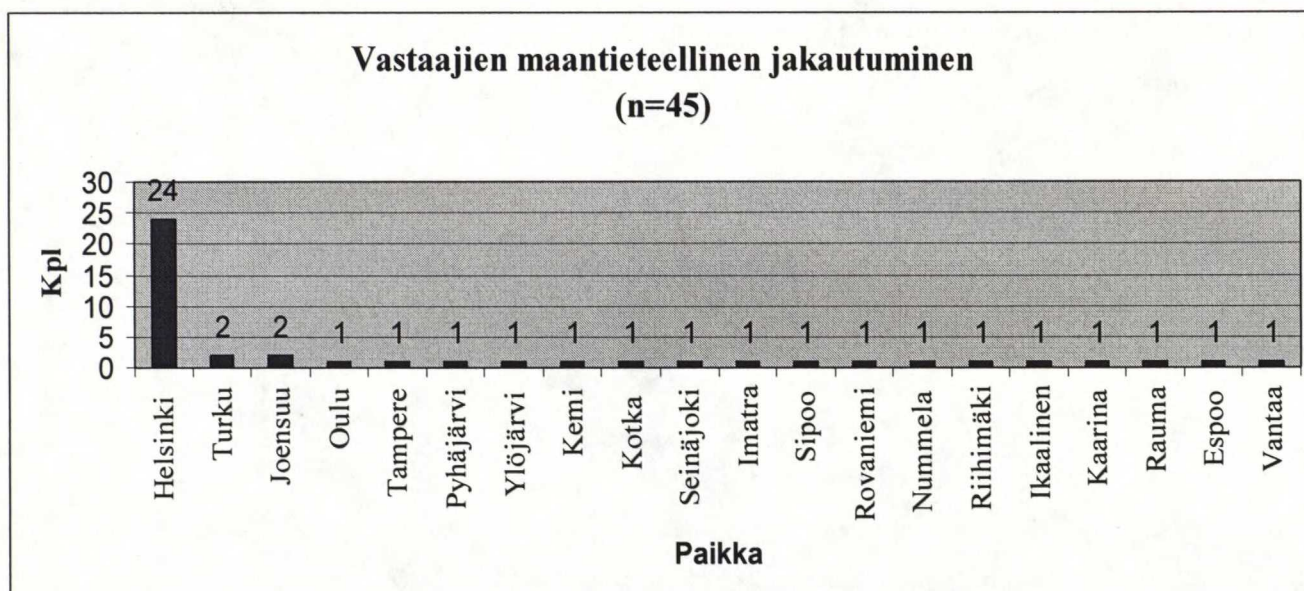
Ristiintaulukoinnilla voidaan tutkia muuttujien jakautumista ja niiden välisiä riippuvuuksia. Riippuvuus- tai riippumattomuustarkastelussa tutkitaan, onko tarkastelun kohteena olevan selitettävän muuttujan (esimerkiksi suhtautuuko brandiin positiivisesti) jakauma erilainen selittävän muuttujan eri luokissa (esimerkiksi eri ikäryhmät). Ristiintaulukoinnin perustestinä on usein ei-parametrinen khin neliö –testi, jota on sopiva käyttää vertailtaessa tietoaainesta, joka on frekvenssien tai prosenttien muodossa. Käytettäessä testausmenetelmänä khin neliö –testiä on nollahypoteesina oletus, ettei valittujen muuttujien välillä ole riippuvuutta eli tällöin tutkitaan onko mahdollista, että riippuvuuden syntyminen onkin syntynyt otantasattuman vaikutuksen pohjalta huolimatta siitä, että muuttujat perusjoukossa ovat riippumattomia (Heikkilä 1998, 184, 201-202; Kajalo, luentomat. 2006). Tällöin jos valittu merkitsevyystaso alittuu (esimerkiksi $X^2 < 0,05$) ja nollahypoteesi kumoutuu voidaan todeta, että otoksessa havaitut erot ovat 95 %:n varmuudella olemassa myös perusjoukossa.

Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset on esitelty tarkemmin kappaleessa 6.
Kyselyn empiiriset tulokset.

4.3.1 Aineiston rakenne, edustavuus ja tulosten yleistettävyys

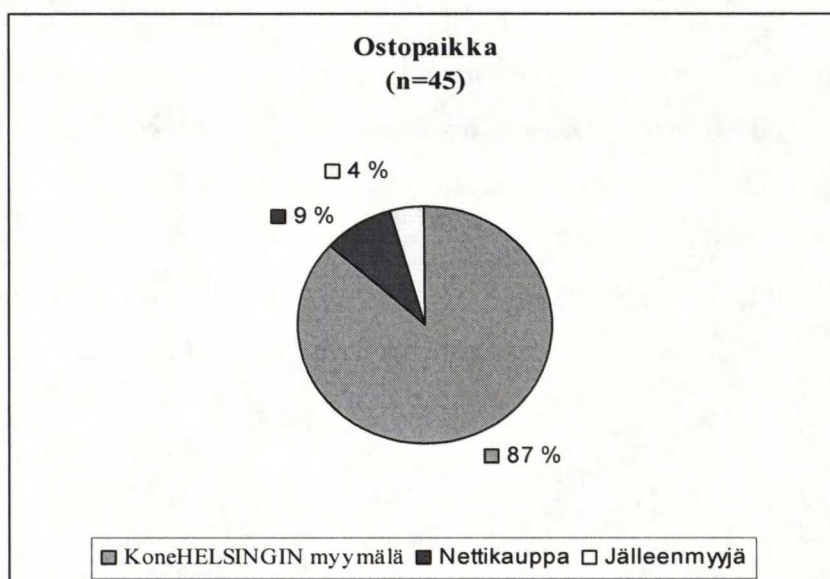
Tarkasteltaessa aineiston edustavuutta verrataan aineiston rakennetta perusjoukkoon. Aineiston rakenne vastasi hyvin KoneHELSINGIN määrittelemää kohderyhmää (ks. kohta 5.1.2 KoneHELSINGIN kohderyhmä), joten sen edustavuutta voidaan pitää hyvänä. Vastaajista 91,3 % oli miehiä. Vastaajat olivat pääsääntöisesti myös suurimmista kaupungeista, heidän ensisijainen ostopaikka on KoneHELSINGIN oma myymälä ja 73 % heistä kuuluu yrityksen määrittelemään ikähaarukkaan. Vastaajien maantieteellinen jakautuminen on kuviossa 19, Ensisijainen ostopaikka kuviossa 20 ja ikäjakauma kuviossa 21.

Kuvio 19: Aineiston jakautuminen maantieteellisesti

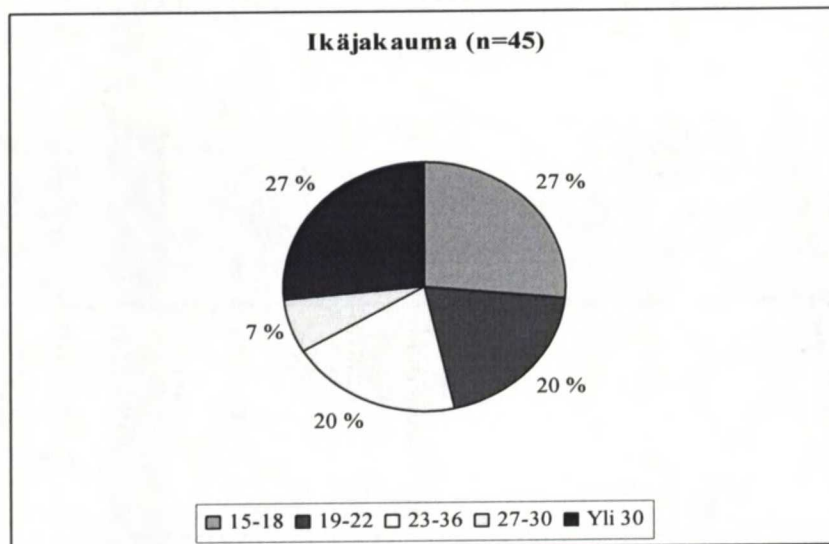


Vastaajien ensisijaisesti käyttämä ostopaikka on pääsääntöisesti KoneHELSINGIN oma myymälä.

Kuvio 20: Vastaajien ensisijainen ostopaikka



Kuvio 21: Vastaajien ikäjakauma



Kuvaileva tilastoanalyysi pyrkii nimensä mukaisesti kuvailemaan ja tiivistämään jonkin määrällisen muuttujan jakaumaa tai useamman määrällisen muuttujan yhteisvaihtelua pyrkimättä kuitenkaan tekemään tulosten pohjalta yleistyksiä laajempaan perusjoukkoon (Malhotra et al., 2003, 65–67). Vaikka tutkimuksen aineisto ja KoneHELSINGIN määrittelemä kohderyhmä eivät aivan vastaa toisiaan, ovat aineiston jakaumat oikeansuuntaisia. Koska perusjoukkoa ei voida tarkasti määrittää, vaikuttaa se osaltaan tulosten tilastolliseen testaukseen ja tulosten yleistettävyyteen. Tällöin empiirisen tutkimuksen analyysijä tarkasteltaessa tulee muistaa, että tuloksia ei voida yleistää suoraan perusjoukkoon, vaikka tilastollisen testaamisen yleistettävyyden raja-arvot olisivat sallituissa rajoissa. Kvantitatiivisten analyysien tuloksia voidaan näin pitää suuntaa antavana ja ne tulee huomioida johtopäätösten yhteydessä. Otosta voidaan pitää demografisin ja psykograafisin perustein hyvin edustettuna verrattuna KoneHELSINGIN määrittelemään kohderyhmään.

5. Case: KoneHELSINKI

5.1 KoneHELSINGIN tausta

Vaatemerkin juuret ovat 90-luvun puolessa välissä, kun Kalle Kuusela alkoi valmistaa vaatteita itselleen ja ystävilleen, koska tällöin ei ollut mahdollista saada mistään omanlaisia, klubeille sekä arkikäyttöön soveltuvia rentoja, mutta tyylikkäitä vaatteita. Tämä on edelleenkin yrityksen liikeideana. Nykyään liiketoiminnassa vallitsevia arvoja ovat edellisten lisäksi vaatteiden kestävyys ja korkea laatu. (KoneHELSINKI, 2006, liiketoimintasuunnitelma)

Vuonna 2000 Kuusela perusti Design Lab –toiminimen. Toiminimen pääasiallisena toimialana on vaatteiden suunnittelu, valmistus ja myynti. Kuitenkin alkuvaiheesta lähtien Design Labin toimintaan on kuulunut olennaisena osana erilaiset toimeksiannot. Näitä ovat olleet mm. mainoskuvausten puvustukset, elokuvapuvustukset sekä muut yksittäiset toimeksiannot. Alussa toimintaa harjoitettiin Korkeavuoren kadulla pienessä työhuoneessa. Heti alusta lähtien sai koneHELSINKI hyvän vastaanoton kohderyhmässään. (KoneHELSINKI, 2006, liiketoimintasuunnitelma)

Vuonna 2001 toiminimen nimi muutettiin Design Lab koneHELSINKI –nimiseksi. Näin toiminimen nimi vastasi paremmin tuotetta ja vaatemerkkiä, jonka koettiin olevan pääasiallinen toiminimen tuote. Lisäksi tämän uskottiin tuovan mukanaan entistä enemmän tunnettuutta vaatemerkille. Vuoden 2001 loppupuolella KoneHELSINKI alkoi tehdä yhteistyötä Kari Salmelan kanssa. Vuoden 2002 lokakuussa KoneHELSINKI siirtyi Eerikinkadulle, johon avattiin myös myymälätila. Kari Salmelan ja Kalle Kuuselan yhteistyö jatkui vuoteen 2003 saakka. Yhteistyö lopetettiin, koska nähtiin, ettei siitä saatu vastaavia hyötyjä. Nykyisessä tuotanto- ja myymälätilassa Annankadulla KOHE aloitti 2004. Vuoden 2006 maaliskuussa KoneHELSINKI avaa liikkeen Kampin kauppakeskuksen ”Helsingin olotila” –kerrokseen. (KoneHELSINKI, 2006, liiketoimintasuunnitelma)

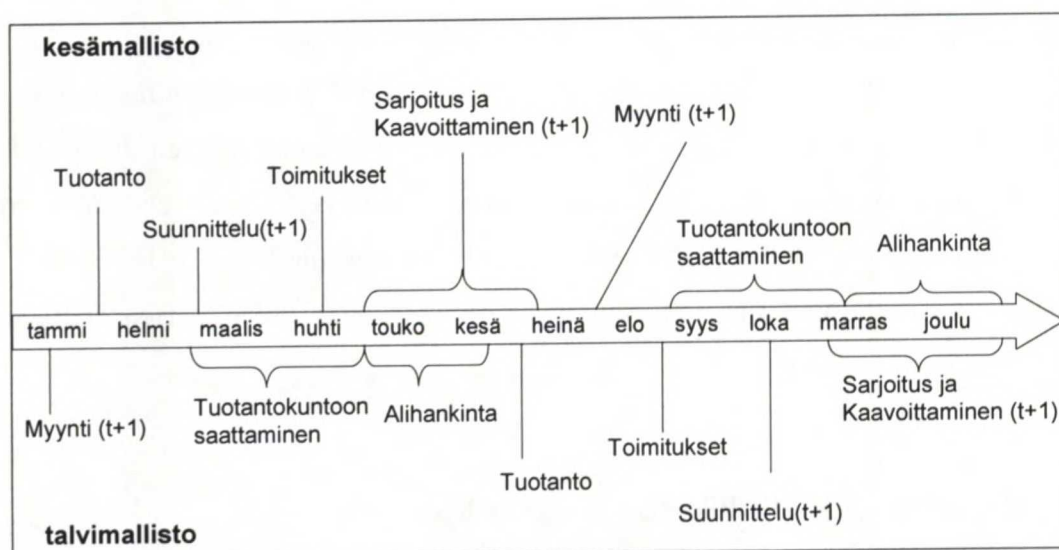
5.1.1 KoneHELSINGIN liiketoimintamalli

KoneHELSINGIN pääasiallisena liiketoimintana on suunnitella ja tuottaa vaatteita. Vaatteet ovat tyyliltään kaupunkilaiselle 20–35 –vuotiaille paljon ulkona käyvälle ja ulkonäköönsä panostavalle henkilölle suunnattuja. Pääasiallisesti valmistetaan miesten vaatteita ja erityisesti farkkuja sekä vöitä. Tulevaisuudessa jatketaan vastaavanlaista liiketoimintaa. Lisäksi yritys on toteuttanut erilaisia tapahtumia ja muita toimeksiantoja, kuten esim. fanipaitojen tuotantoa. (KoneHELSINKI, 2006, liiketoimintasuunnitelma)

KoneHELSINGIN tuotantoprosessi on ollut jatkuvasti kehittyvä. Aiemmin tuotteita tehtiin paljon käsityönä omissa tuotantotiloissa. Tämän jälkeen siirryttiin hankkimaan farkkuja alihankintana Multialta. Yrityksen tuotantoprosessin kehittymisen myötä on myös koko liiketoiminnan luonne muuttunut. Aiemmin ei suunniteltu ja tuotettu eri mallistoja, vaan tuotteita suunniteltiin jatkuvasti ja näitä myytiin omassa liikkeessä sekä tarjottiin jälleenmyyjille myytäväksi. Nyt on siirrytty

suunnittelemaan ja tuottamaan kesä- ja talvimallistot. Seuraavan kauden mallistot suunnitellaan maaliskuussa (kesämallisto) ja lokakuussa (talvimallisto). Tämän jälkeen suunnitellut tuotteet kaavoitetaan ja sarjotaan tuotantokuntoon (Kuusela). Tässä vaiheessa tuotteista tehdään tuotekortit, joihin merkitään tuotteissa käytettävät materiaalit. Tämän jälkeen seuraa suunnitellun malliston myyntivaihe. Tässä vaiheessa osallistutaan messuille ja tarjotaan mallistoa myös suoraan jälleenmyyjille. Myyntiprosessin jälkeen tuotteet vielä hiotaan lopulliseen tuotantokuntoon. Tämän jälkeen otetaan yhteyttä materiaalien toimittajiin ja alihankkijoihin ja valmistellaan alihankinta toteutuneiden ja potentiaalisten tilausten ja oman myymälän ennusteen perusteella (Ginno Tmi). Viimeisessä vaiheessa alihankkijat toimittavat tuotteet ja ne toimitetaan edelleen jälleenmyyjille. (KoneHELSINKI, 2006, liiketoimintasuunnitelma)

Kuvio 22: KoneHELSINGIN tuotantoprosessi



Lähde: KoneHELSINKI, 2006, liiketoimintasuunnitelma.

5.1.2 KoneHELSINGIN kohderyhmä ja asemointi

Tällä hetkellä KoneHELSINKI valmistaa vaatteita ainoastaan miehille. Joitakin vuosia sitten mallistossa oli vielä naisten vaatteita, mutta keskittymisen takia näistä luovuttiin. Keskustelua siitä, että naisten mallisto tulisi herättää uudelleen henkiin on kuitenkin käyty jatkuvasti – lähinnä kuluttajien pyynnöstä. KoneHELSINGIN kohderyhmänä ovat pääsääntöisesti 20–35 vuotiaat kaupunkilaiset miehet, jotka arvostavat yksilöllisyyttä ja itsenäisyyttä pukeutumisessaan. Tämän väljästi määritellyn kohderyhmän sisältä yritys on tunnistanut pienempiä segmenttejä. Nämä segmentit jakavat monia tärkeitä asenteellisia ja elämäntyyliin liittyviä piirteitä, mutta erottuvat toisistaan jonkin verran käyttäytymisen suhteen. (Kuusela, haastattelu)

Yrityksessä ei ole aikaisemmin tehty tarkempaa tutkimusta kohderyhmistä, joten tietämys näistä on muodostunut vuosien saatossa kokemuksen kautta. Keväällä 2006 käynnistettiin ensimmäisen kerran koordinoitumpi prosessi, jonka tarkoituksena on selvittää tarkemmin kohderyhmän ostokäyttäytymistä ja koostumusta. Prosessiin kuuluu muun muassa asiakkaiden systemaattinen havainnointi myymälässä sekä kyseessä oleva pro gradu –työ.

KoneHELSINGIN asemoinnissa ja erityisesti kilpailijoista erottautumisessa brandi-identiteetillä on suuri merkitys. KoneHELSINGIN brandilupausta voidaan myös tarkistella sen persoonallisuuden kautta: ”Itsenäinen urbaani mies”. Muotialalle tyypillisten asemointikriteerien perusteella KoneHELSINGIN asemointia voidaan tarkistella seuraavan listan avulla:

Kohde: Kaupunkilainen 20–35 vuotias mies, joka ostaa tuotteensa KoneHELSINGIN omasta myymälästä

Muodikkuuden taso: Keskivaiheilla jatkumoa, jonka ääripäinä perusmuoti ja ns. high-end -muoti

Hintaluokka: Alempi bridge

Tyyli: Street-avantgarde

Tuoteluokat: Housut, paidat, takit, uimahousut ja asusteet.

Käyttötilanne: Arki ja vapaa-aika

Pitkän ajan brandi-identiteetin hallinta

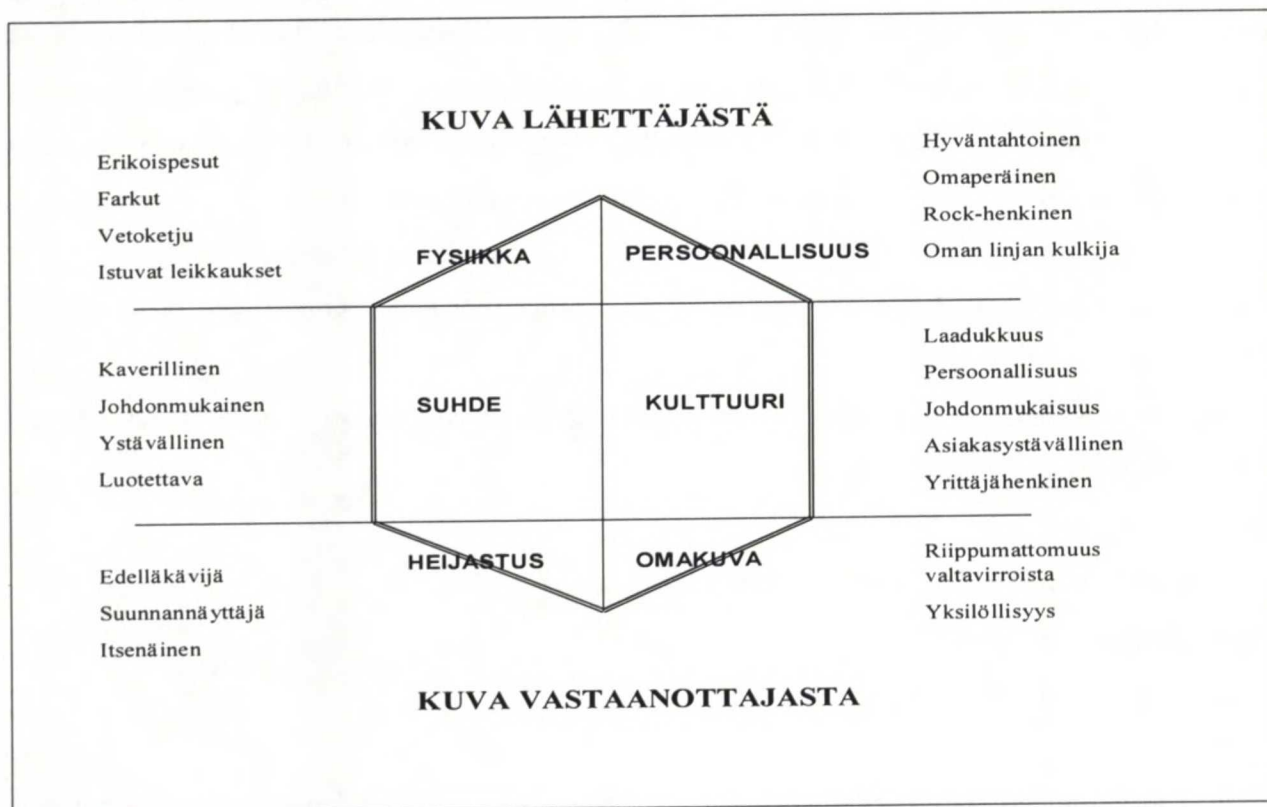
Listan avulla voidaan myös tarkastella vastauksia Kapfererin (1998, 97) asettamiin kysymyksiin brandin asemoinnista: mitä varten brandi on, kenelle se on suunnattu, milloin sitä tulisi käyttää ja ketä vastaan se on suunnattu? KoneHELSINKI ei ole määritellyt tarkemmin kilpailijoitaan, jota voidaan pitää puutteena asemoinnissa. Kuluttaja tekee valintansa kuitenkin suhteessa muihin vastaaviin tuotteisiin, joten kilpailijoiden analysoimisella olisi mahdollista kartoittaa todellinen tilanne ja eroavuudet.

5.2 KoneHELSINGIN identiteettiprisma

KoneHELSINGIN brandi-identiteettiä analysoitiin ensimmäisen kerran alkukeväältä 2006. Tutkimuksessa toteutettiin teemahaastattelu sisäisen brandi-identiteetin kartoittamisessa. Haastattelun runkona käytettiin Kapfererin brandi-identiteettiprismaa. Haastateltavaksi valittiin KoneHELSINGIN omistaja ja pääsuunnittelija Kalle Kuusela. Kuuselalla on yrityksessä paras näkemys brandi-identiteetin rakentamisesta ja lisäksi hänellä on yrityksessä pisin ja kattavin

käytännön kokemusta aiheesta. Yrityksen johtohahmona Kuuselalla on myös eniten valtaa vaikuttaa yrityksen päätöksiin ja käytäntöihin brandin johtamisessa. Haasteltavaa pyydettiin mm. kuvaamaan brandi-identiteettiin liittyviä käytäntöjä ja kokemuksia käytännön esimerkkien avulla. Kalle Kuuselan haastattelurunkongon kysymykset liitteessä 8.

Kuvio 23: KoneHELSINGIN identiteettiprisma



5.2.1 Fysiikka konkretisoi tuotteen

KoneHELSINGIN brandin selkäranka ovat farkut. Tämä tuotekategoria muodostaa noin 60–70 % prosenttia yrityksen liikevaihdosta. Yrityksen toiminta on alun perin lähtenyt yksilöllisten farkkujen valmistamisesta. Tämän lisäksi pääsuunnittelija on ollut useasti julkisuudessa muun muassa suunnittelemiensa farkkukankaisten hääpukujen johdosta, joka on myös lisännyt yrityksen mainetta valtavirran kyseenalaistajana. Lisäksi Kuusela (haastattelu, 2006) näkee ”...istuvien leikkauksien, erikoispesujen ja huomioita herättävien vetoketjujen kuvaavan KoneHELSINGIN henkeä juuri oikealla tavalla.” Näillä elementeillä on tarkoituksena erottautua kilpailijoista ja luoda yksilöllisiä tuotteita.

5.2.2 Persoonallisuus kuin ihmisellä

Viime vuosina yhdeksi yrityksen suosituimmiksi tuotteiksi ovat nousseet KoneHELSINGIN huomioita herättävät vyöt. Kuusela (haastattelu, 2006) ei kuitenkaan näe tätä ainoastaan positiivisena asiana: ”...kun jostain tuotteesta tulee massatuote, niin homma kärsii.” Tämän periaatteen vuoksi parhaiten myyvien värien (musta) valmistaminen lopetettiin vuonna 2005 kokonaan, koska ”...vääränlainen porukka ostaa niitä, ja niitä näkyy jo nyt kaupungilla liikaa.” Kuusela asettaa siis brandin arvot mahdollisen kassavirran edelle, jotta omaperäisyys ja yksilöllisyys eivät katoaisi. Kuuselan (haastattelu, 2006) mukaan ”brandi auttaa kohderyhmää ja käyttäjiä ilmaisemaan itseään, yrityksen määrittelemien arvojen pohjalta.” Kuuselan mukaan tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ”...että kuluttajan tulisi muuttaa omia arvojaan brandin takia. Jos lähtökohtaisesti tuntee että arvot sopivat niin ok – ketään ei aleta ruinaamaan mukaan.”

KoneHELSINKI personoituu voimakkaasti omistajaansa ja pääsuunnittelijaansa Kalle Kuuselaan, ja usein on vaikeaa erottaa artikkeleista kumpi on pääosassa. Lukuisat yhteistyöprojektit, muun muassa Aarikan ja Idolsin kanssa, ovat taanneet sen, että Kalle Kuusela on jatkuvasti ollut mediahuomioin kohteena. Tarkasteltaessa Kuuselan taustaa, on helppo ymmärtää mistä yrityksen ja brandin persoonallisuus sekä kulttuurin arvot juontavat juurensa. ”Lukion käynyt nuorimies alkoi suunnitella vaatteita, ilman alan koulutusta, itselleen ja ystävilleen, koska sopivia bilevaatteita ei ollut saatavilla”. (<http://www.konehelsinki.com/>, 23.5.2006)

Kuusela (haastattelu, 2006) myöntää että Idols-ohjelmaan osallistuminen oli tietoinen ja harkittu riski. Yritys valmisti tuolloin aluksi Idols-ohjelman finalisteille esiintymisvaatteita ja myöhemmin Antti Tuiskulle fani-tuotteita. Tämä oli brandin yleisen tunnettuuden kannalta onnistunut projekti, mutta brandin profiloitumisen kannalta ei. Projektin jälkeen onkin suunnattu paljon resursseja siihen, että mielikuvaa saataisiin muutettua toiseen suuntaan (Kuusela, haastattelu). Nämä resurssien käytöt on kuitenkin koettu pienemmiksi, kuin mitä olisi vaadittu samanlaisen tunnettuuden hankkimiseen. Mielikuvan muuttamisesta esimerkkeinä on ollut ns. puolestapuhujien käyttäminen. KoneHELSINKI on tehnyt yhteistyötä muutaman ”underground” punk-yhtyeen kanssa. Yhtyeen keulahahmo on esiintynyt yrityksen markkinointimateriaaleissa ja yhtyeen vaatetuksesta on osittain huolehtinut KoneHELSINKI.

5.2.3 Suhde asiakkaaseen ei rajoitu ostotilanteeseen

”KoneHELSINKI haluaa tarjota asiakkailleen ratkaisun ongelmaan ja huomioida heidät kokonaisvaltaisesti ja sosiaalisesti - pakkomyynnin sijaan. Ratkaistaan asiakkaan ongelma.”

(Kuusela, haastattelu). Myös yrityksen arvoissa ja kulttuurissa on annettu suuri paino asiakaspalvelulle. Brandin ja käyttäjän suhde on kuitenkin paljon moniulotteisempi, eikä se rajoitu ainoastaan ostotapahtumaan. Suhde on aina olemassa, kun kuluttaja käyttää brandia. Tämän voidaan ajatella korostuvan sen myötä, mitä suurempi merkitys brandilla on kuluttajan identiteetin rakentamisessa.

KoneHELSINGILLÄ on oma internet-yhteisönsä (<http://irc-galleria.net/channelsearch.php?community=konehelsinki&type=community>, 23.5.2006), joka kertoo brandin ja kuluttajan suhteen jatkumisesta myös ostotapahtuman ulkopuolelle. Yrityksellä on lisäksi sähköpostilista, johon asiakkaat voivat liittyä. Listan tarkoituksena on tiedottaa asiakkaille uusista mallistoista sekä tapahtumista. Kuusela (haastattelu, 2006) kuitenkin painottaa, että ”...mikään roskapostilista tämä ei ole. Yhteydessä ollaan ehkä kerran kuussa – jos silloinkaan. Lähtökohtana on se, että oikeaa asiaa pitää olla.”

5.2.4 Kulttuuri rakentuu yrityksen arvoille

Yrityksen kulttuuri rakentuu sen määrittämille arvoille. Pelkkä asioiden eksplisiittinen ilmaisu ei itsessään takaa mitään, vaan asioiden tulee perustua lähtökohtaisesti aidolle arvoille. KoneHELSINKI on määritellyt arvoikseen alla olevassa taulukossa olevat asiat.

Taulukko 3: KoneHELSINGIN arvot

ARVO	MERKITYS
Omaperäinen ja persoonallinen	Valtavirtojen kyseenalaistaminen, uutta luova, Materiaalinen valinta, yksilölliset leikkaukset ja yksityiskohdat. Helposti tunnistettava tuote. Suunnittelun lähtökohtana usein omat käyttöpreferenssit.
Laadukas	Hyvät materiaalit ja hyvät alihankkijat. Laadukas asiakaspalvelu.
Johdonmukainen	Johdonmukaisuus ja jatkuvuus mallistoissa.
Asiakasystävällinen	Asiakkaan ongelman ratkaiseminen ja sosiaalinen huomiointi, avoimuus. Hyvän fiiliksen tuottaminen.
Yrittäjähenkinen	Joustavuus, opportunisti.

KoneHELSINGIN markkinoinnissa on Kuuselan mukaan nojaututtu tähän saakka paljon itse tuotteisiin: ”Tuote puhuu puolestaan”, eikä varsinaisiin markkinointiponnisteluihin ole vielä suuresti satsattu. Kohderyhmän tavoittamiseksi on kokeiltu luovempia tempauksia, jotka kertovat Kuuselan mielestä paremmin itse brandin persoonallisuudesta. Pienen kohderyhmän tavoittamiseksi on järjestetty mm. muotinäytöksiä. (Kuusela, haastattelu)

5.2.5 Omakeu sisäisenä peilinä

Kuuselan (haastattelu, 2006) mukaan kanssakäyminen kuluttajan ja KoneHELSINKI -brandin välillä ei rajoitu vain ostotilanteeseen. Ostamalla KoneHELSINGIN tuotteita asiakas saa Kuuselan mukaan ostokassiinsa myös identiteettinsä ja persoonallisuutensa täydennyspalikoita. KoneHELSINGIN tuotteen mukana asiakas ostaa myös yrityksen arvoja, joiden avulla kuluttaja voi Kuuselan mukaan kokea yhteenkuuluvuutta samanhenkisiin muihin brandin käyttäjiin, saa hyvän ”fiiliksen” ja on kenties eheämpi itsensä kanssa. Kuuselan mukaan on tärkeää, että asiakas pystyy allekirjoittamaan brandiin liitetyt arvot myös omassa henkilökohtaisessa elämässään. (haastattelu, 2006)

5.2.6 Heijastus ulkoisena peilinä

Käyttämällä brandia kuluttajat kommunikoivat arvojaan ympäristöönsä ja kertovat omista arvoistaan. Tällöin myös sosiaalinen paine saattaa vaikuttaa ostopäätöksiin, koska kuluttaja haluaa herättää positiivisia tuntemuksia myös muissa. Tällä hetkellä KoneHELSINKI suunnittelee ja valmistaa tuotteita vain miehille, mutta Kuuselan mukaan tulevaisuudessa yrityksellä on suunnitelmissa laajentaa valikoimaansa myös naisille. Pääsuunnittelijan mukaan KoneHELSINGIN ydinkohderyhmä muodostuu 20–35 -vuotiaista kaupunkilaismiehistä, jotka tienaa keskitasoa enemmän ja panostavat ulkonäköönsä. Suunnittelija myös korostaa, että KoneHELSINGIN asiakkaat tekevät itsenäisiä ostopäätöksiä; äidit tai tyttöystävät eivät näiden miesten vaatekaapin sisältöä määrää.

Kuuselan mukaan todellisuus vastaa melko hyvin yrityksen tavoittelemaa kohderyhmää; noin 60–70 % liikkeessä asioivista asiakkaista osuvat edellä mainitun määritelmän sisään. Kuuselan (haastattelu, 2006) mukaan myös klubbaajat ovat löytäneet KoneHELSINGIN tuotteet. Ryhmä on näkyvä, mutta sitä ei ole tarkoituksella haettu asiakasryhmäksi.

5.3 KoneHELSINGIN tyyli-identiteetti

Kuusela (haastattelu, 2006) määrittelee KoneHELSINGIN tyyli-identiteetiksi *street-avantgarden*. KoneHELSINGIN istuvat ja omalaatuiset leikkaukset sekä tiettyjen toistuvien yksityiskohtien käyttö usean vuoden ajan tukevat tätä tyyliä. Esimerkiksi suuret vetoketjut ovat olleet KoneHELSINGIN huomiota herättävä yksityiskohta jo useiden vuosien ajan. Myös vaihtelevat erikoispesut farkuissa ja erikoisten materiaalien käyttäminen on ominaista KoneHELSINGILLE. Esimerkiksi raidalliset farkut kevät-kesä 2006 mallistossa, sekä syksy-talvi 2006 mallistossa olevat tervatut farkut, liivit ja pikkutakki. Kuusela (haastattelu, 2006) toteaa, etteivät häntä ole kiinnostanut trendien valtavirrat, ja usein jokaisessa mallistossa on tarkoitus olla rajoja rikkovia malleja, joissa kokeillaan erilaisia uusia materiaaleja ja niiden yhdistelmiä.

Brandin tyyli-identiteetti on aina pitkän aikavälin tekijä, joka rakentuu eri mallistojen ja konseptien pohjalta. Tässä vuorovaikutussuhteessa tyyli-identiteetin tulisi olla kuitenkin se hallitsevampi tekijä, joka määrittelee vaihtuvien mallistojen ääriviivat. Toisaalta vaihtuvat mallistotkin vaikuttavat tyyli-identiteettiin. Jos vaihtuvien mallistojen ja konseptien linjaus ei ole johdonmukainen ja se vaihtelee joka kerta, ei johdonmukaisen tyyli-identiteetin rakentaminen ole mahdollista. Malliston kokonaisarkkitehtuuri ja tyyli-identiteetti ovat puolestaan vuorovaikutussuhteessa brandin kokonaisidentiteettiin ja se asemointiin markkinoilla. Jälleen, jos linjaukset eivät ole yhtenäisiä on haastavaa rakentaa johdonmukaista brandi-identiteettiä ja koettaa asemoida sitä hyvin kuluttajan mieleen. Kuuselan (haastattelu, 2006) mukaan tarkoituksena on ollut säilyttää peruslogiikka samana mallistoissa vuodesta toiseen. Kuuselan toteaa: "...jokaisessa mallistossa on jotain uutta ja aina mallistojen on tuleekin kehittyä, mutta peruslinjat pysyy."

5.4 KoneHELSINGIN kanavaidentiteetti

KoneHELSINGIN tärkein jakelukanava on sen oma myymälä, joka sijaitsee Kampin kauppakeskuksen viidennessä, ns. "Helsingin olotila" kerroksessa. Kauppakeskus tuo mukanaan omia haasteita kanavaidentiteetin hallintaan, koska tällöin yksittäisen liikkeen koettuun imagoon vaikuttaa olennaisesti koko kauppakeskuksen imago. Koko kauppakeskuksen imagoon puolestaan vaikuttaa siellä sijaitsevien liikkeiden tyyli ja kauppakeskuksen markkinointitoimenpiteet. "On selvää että muutto kauppakeskukseen toi haasteita brandin imagolle, mutta laajentumisen kannalta se luonteva seuraava askel", toteaa Kuusela (haastattelu, 2006). Nykyisen Kampin kauppakeskuksen liikkeen suunnittelun on toteuttanut Kuusela itse ja näin siihen on pyritty saamaan

KoneHELSINGIN oma henki ja tunnelma. Aikaisemmin kun liike sijaitsi Annankadulla kellarissa, sinne oli vaikea löytää, jos ei tiennyt tarkalleen liikkeen sijaintia. Kuuselan mukaan (haastattelu, 2006) tämä oli aikanaan tietoinen ratkaisu, koska brandi haluttiin pitää ei-kaupallisena ja ns. ”underground”-brandina. Brandin imago oli siis tärkeämpää kuin saavutettavuus.

KoneHELSINGIN tuotteita myydään tällä hetkellä viiden jälleenmyyjän kautta, omassa myymälässä sekä nettikaupassa. KoneHELSINGIN jälleenmyyjiä ovat: Funky Star (Turku), Cult Denim (Tampere), Ugly Dog (Lahti), Robert & Blad (Malmö, Ruotsi) ja Julian Chang (Miami, Yhdysvallat). Suomalaiset jälleenmyyjät ovat olleet KoneHELSINGIN asiakkaita jo pidempään ja ulkomaiset jälleenmyyjät on hankittu vuoden 2005 aikana. Jälleenmyyjille menevän tuotannon arvo on vuosina 2004 ja 2005 ollut noin 20 % vaatemyynnin arvosta. (Liiketoimintasuunnitelma, 2006) Koti- ja ulkomaisten jälleenmyyjien valinnassa tärkein kriteeri ovat olleet liikkeen imagon sopivuus KoneHELSINGIN haluttuun identiteettiin (Kuusela, haastattelu, 2006). Kaikkien jälleenmyyjien valinnan kohdalla joku työntekijöistä on käynyt tutustumassa liikkeeseen ja arvioimassa sen hintatason, profiilin ja imagon.

KoneHELSINGILLÄ on myös omat internet-sivut (www.konehelsinki.com) sekä internet-kauppa, jonka osuus liikevaihdosta on ollut 10–15 % vuosittain. KoneHELSINGIN internet-kauppa on uudistettu vuoden 2006 alussa vastaamaan paremmin KoneHELSINGIN haluamaa identiteettiä.

5.5 KoneHELSINGIN viestintäidentiteetti

KoneHELSINGIN markkinoinnissa on Kuuselan (haastattelu, 2006) mukaan nojaututtu tähän saakka paljon itse tuotteisiin: ”Tuote puhuu puolestaan”, eikä varsinaisiin markkinointiponnisteluihin ole vielä suuresti satsattu. Kausiviestintää tarkasteltaessa kohderyhmän tavoittamiseksi on kokeiltu luovempia tempauksia, jotka kertovat Kuuselan mielestä paremmin itse brandin persoonallisuudesta. Pienen kohderyhmän tavoittamiseksi on järjestetty vuosittain muun muassa muotinäytöksiä Helsingin eri ravintoloissa, sekä Muotimessujen yhteydessä. Näiden lisäksi KoneHELSINKI on osallistunut usean vuoden ajan Kööpenhaminassa järjestettäviin CHP-Vision messuille (<http://www.cphvision.dk/06feb/Brands2/brands.html>), joka on Pohjoismaiden suurin jälleenmyyntitapahtuma. KoneHELSINGIN sponsorointia ja suhdeviestintää käsiteltiin tarkemmin kohdassa 5.2.2 Persoonallisuus kuin ihmisellä.

KoneHELSINGIN tunnettuus ja viestintäidentiteetti perustuvat suurimmaksi osaksi sen saamaan julkisuuteen eri medioissa. Kuusela itseään voidaan pitää julkisuuden henkilönä, ja monesti KoneHELSINKI yhdistyykin saumattomasti juuri Kuuselaan. Tällöin KoneHELSINGIN identiteetti rakentuu paljolti Kuuselan persoonan varaan, ja siihen minkälaisen vaikutelman media on hänestä antanut. Kuusela on usein nähty suomalaisen katuvaatesuunnittelun pioneerina, joka on itse luonut oman tyykinsä. Kalle Kuusela on tehnyt yhteistyötä muun muassa Aarikan (www.aarikka.fi) sekä ranskalaisen hääpukuvalmistaja Cymbelinen (www.cymbeline.com) kanssa. Tämän projektin seurauksena syntyi farkkukankaasta valmistettu hääpuku, joka sai paljon huomiota aikanaan julkisuudessa. Myös Idols-ohjelman esiintyjien, ja erityisesti Antti Tuiskun, vaatettamisella on ollut suuri merkitys yrityksen identiteetin muodostumiselle. PR-viestinnän merkitys identiteetin rakentumiselle on tärkeää, koska sitä ei koeta yrityksen suoranaiseksi mainostamiseksi. Ongelmana usein kuitenkin on, että sen kontrolloitavuus on hankalaa ja viestin lopullinen sanoma jää median harteille.

5.6 Sosiaalinen konteksti

KoneHELSINKI ei tarkoituksellisesti ole halunnut rakentaa brandinsa ympärille yhteisöä. Kuuselan (haastattelu, 2006) mukaan on keskitytty enemmänkin asiakassuhteeseen, kun asiakkaille on jaettu kutsuja esimerkiksi muotinäytöksiin. KoneHELSINGILLE on omistettu oma sähköinen yhteisö internetissä (<http://irc-galleria.net/channelsearch.php?community=konehelsinki&type=community>), jossa on jäseniä 201 (26.5.2006). KoneHELSINGIN sosiaalinen konteksti perustuu pääasiassa psykograafisille tekijöille. Sen perustana on tuntemus siitä, että brandin arvot ja ajatusmaailma sopii omaan arvomaailmaan, eikä luokitteluja voi tai haluta tehdä esimerkiksi iän, koulutuksen tai muiden demografisten tekijöiden perusteella.

5.7 Kompetenssi ja historia

KoneHELSINKI on perustettu vuonna 1997, ja jo tätä ennen Kuusela valmisti klubivaatteita itselleen ja kavereilleen, koska sopivia ei löytynyt (Kuusela, haastattelu, 2006). Koko toiminta lähti erikoisten farkkujen valmistuksesta, joten on toisaalta loogista nähdä, että KoneHELSINKI tunnetaan juuri niiden osaavana tekijänä. Myös mediassa Kuusela ja KoneHELSINKI on usein kuvattu suomalaisen vaatemuotoilun pioneerina, jonka taustavaikuttimena on ollut valmistaa yksilöllisiä ja huomioita herättäviä farkkuja. ”Toiminnassa on aina ollut tärkeänä eräänlainen ei-kaupallisuus ja underground-meininki”, Kuusela (haastattelu, 2006) toteaa. Nykyään kuluttaja on

brandien ja tuotemerkkien kaupallisen ilotulituksen keskellä, jolloin autenttisuus ja Kuuselasta kumpuava kapinahenki antavat uskottavuutta KoneHELSINGILLE.

5.8 KoneHELSINGIN markkinointistrategia

KoneHELSINGIN strategiaa ja markkinointistrategiaa voidaan tällä hetkellä pitää Mintzbergin *näköala*-ajattelumallin mukaisena. Tällöin se nousee yrityksen ydinideologiasta, jolloin se perustuu yrityksen sisäisiin perususkomuksiin, arvoihin ja kulttuuriin nojaava konsepti, jonka perusteella toimintaa ohjataan ja kehitetään. ”Asioita ei kokonaisuudessaan ole mietitty pitkällä tähtäimellä, vaan asioita on tehty lähinnä mallisto kerrallaan”, toteaa Kuusela (haastattelu, 2006). Keväällä 2006 käynnistyi projekti, jonka tarkoituksena luoda pidemmän tähtäimen markkinointistrategia alistrategioineen yritykselle. Tämä tutkimus on osa kyseistä projektia, ja sen kehitysehdotusten perusteella tullaan tekemään mahdollisia tarkistuksia aiottuun markkinointistrategiaan ja sen alistrategioihin.

KoneHELSINGIN toiminta keskittyy tällä hetkellä kotimaahan, mutta tulevaisuudessa kansainväliselle toiminnalle on tarkoitus antaa enemmän resursseja. KoneHELSINGIN tavoitteleva kohdesegmentti on pieni, ja koska tarkoituksena pyrkiä säilyttämään differointiin perustuva kilpailuetu, tuotantomäärien ja liikevaihdon kasvun tulee tällöin tapahtua ulkomailla. KoneHELSINGIN tärkein kilpailuetu on tällä hetkellä sen tuotteet, jotka erottuvat selvästi kilpailijoiden tuotteista. Myös suunnittelijan ja omistajan Kalle Kuuselan maine ja tunnettuus julkisuuden henkilönä koetaan eduksi, jota muiden on hyvin hankala jäljitellä.

KoneHELSINGIN markkinointimix keskittyy itse tuotteeseen ja 2-3 kertaa vuodessa järjestettäviin erityistapahtumiin. Tuotteiden hinnoittelu perustuu tuotantokustannuksiin ja haluttuun katteeseen. Näin saatua hintaa tarkistetaan vielä yleisen hintatason mukaan, jotta tuotteelle saadaan brandin profiiliin sopiva hinta. Kotimaisille jälleenmyyjille annetaan suositushinta tuotteesta, sekä toive siitä ettei tuotteita myytäisi alennuksessa. Linjaus siitä, ettei tuotteita myydä alennuksessa on ollut hyvin ehdoton jo useiden vuosien ajan, jotta mielikuva laadukkaasta tuotteesta pysyisi kohderyhmässä. KoneHELSINGIN markkinoinnissa on Kuuselan (haastattelu, 2006) mukaan nojaututtu tähän saakka paljon itse tuotteisiin: ”Tuote puhuu puolestaan”, eikä varsinaisiin markkinointiponnisteluihin ole vielä suuresti satsattu. Yrityksen järjestämät erikoistilaisuudet ovat olleet pääasiassa muotinäytöksiä, joissa on esitelty uutta mallistoa, joko messujen yhteydessä tai omina tilaisuuksinaan. Tällöin tarkoituksena on ollut lähinnä pitää yllä haluttua mielikuvaa

brandista kohderyhmän keskuudessa. KoneHELSINGIN järjestämät messujen ulkopuoliset muotinäytökset, ovat keskittyneet lähinnä Helsingissä sijaitsevaan DTM-ravintolaan ja yritys on myös huolehtinut ravintolan työntekijöiden vaatetuksesta.

Kansainvälisen myynnin kehittäminen aloitettiin vuonna 2005, jolloin saatiin TE –Keskukselta kehittämistukea. Vuoden 2005 aikana käytiin kansainvälisillä messuilla esittelemässä vaatteita. Vuoden 2006 aikana kansainvälistymishanketta tullaan kuitenkin todennäköisesti jatkamaan pikemminkin tarkemmin suunnatulla markkinoinnilla, koska tämä on nähty tässä liiketoiminnan vaiheessa tehokkaammaksi tavaksi hankkia jälleenmyyjiä ulkomailta. (Liiketoimintasuunnitelma, 2006).

Kotimaisen myynnin osalta tullaan tuomaan uutta liikettä näkyviin erilaisissa tapahtumissa sekä mainostamaan myymälää medioissa. Lisäksi Kampin kauppakeskus tuo jo itsessään näkyvyyttä uutena ja kiinnostavana liikekeskuksena. Tarkoituksen kartoittaa lisää kotimaisia jälleenmyyjiä, pysytellen kuitenkin suuremmissa keskuksissa. Myös aiemmin hyväksi todettua julkisuuden henkilöiden sponsorointia KoneHELSINGIN tuottein jatketaan. (Liiketoimintasuunnitelma, 2006)

5.8.1 Tuotestrategia

Tarkasteltaessa KoneHELSINGIN muodikkuuden tasoa voidaan sen arvioida sijoittuvan keskivaiheille jatkumoa, jonka ääripäinä ovat perusmuoti ja ns. high-end- muoti. Hintaluokassa sen voidaan arvioida sijoittuvan ns. alempaan bridge-luokkaan, joka on massa-luokasta seuraava ylöspäin (farkkujen keskihinta n. 150 €). KoneHELSINKI tarjoaa tuotelukkien perusteella lähes kokonaisvaltaisen paketin. Sen tuotekategorioita ovat: paidat, housut, takit, uimahousut sekä erilaiset asusteet (vyöt, korut, rannekkeet jne.). KoneHELSINGIN tuotteiden käyttötilanne keskittyy pääasiassa arkeen ja vapaa-aikaan.

KoneHELSINGILLÄ ei ole tarkasti määriteltyä tuotestrategiaa, joka määritteli kutakin mallistoa tarkemmin. Mallistojen ja niiden kehitysprosessien hallinta on KoneHELSINGISSÄ ollut pääsuunnittelija Kalle Kuuselan vastuulla yrityksen perustamisesta alkaen. ”Seuraavan malliston yleisfiiliksen suunnittelu on yleensä alkanut messuilla, jossa edellinen mallisto myydään...vaikea on sanoa milloin se suunnittelu alkaa ja milloin se loppuu – koko ajan sitä tavallaan mietitään”, toteaa Kuusela (haastattelu, 2006). ”Tarkoituksena on ollut että mallistossa on ns. perusjuttuja ja sitten aina kokeillaan jotain uutta”, jatkaa Kuusela. Olennaisena osana prosessiin kuuluu myös

materiaalitoimittajien ja agenttien tapaaminen, jolloin selvitetään uudet mahdolliset käytettävissä olevat materiaalit. Ulkoisista trendeistä vähimmälle huomiolle jää tällöin kilpailijoiden seuraaminen ja avainasiakkaiden toiveiden huomioiminen. Kilpailijoiden seuraamisen huomioimatta jättämisen Kuusela (haastattelu, 2006) kertoo johtuvan siitä, ettei suoranaisia kilpailijoita ole edes mietitty tarkasti: ”jollain tasolla isompien (farkku)merkkien erikoismallistot ovat meidän kilpailijoita, mutta eivät suoranaisesti”. KoneHELSINGIN tapauksessa suurin liikevaihto tulee omien kanavien kautta, ja yksittäiset jälleenmyyjät ovat pieniä. Tämä ei anna, eikä sen ole haluttu antaa, yksittäiselle jälleenmyyjälle neuvotteluvaraa tuotteiden suunnitteluprosessiin. Myös yksittäisten asiakkaiden toiveita kuunnellaan harvoin: ”...muuten ne ovat kaikki haluamassa jotain omia malleja, jolloin KoneHELSINKI ei olisi enää se oma juttu”, (Kuusela, 2006, haastattelu). Tuotantokustannusten selvittämisessä ja tuotannon suunnittelussa on puolestaan alihankkija (Ginno Tmi) suuressa roolissa. Mallistojen johdonmukaisuus lepää siis pääsuunnittelija ja omistajan Kalle Kuuselan harteilla. Luonnollista näin on että, koko brandin persoonallisuus perustuu suunnittelijan omaan persoonaan, ja Kuusela toteaaakin että ”...aina perusteena on ollut että teen ainoastaan semmoisia vaatteita, mitä itse voisin käyttää ja mitkä näyttää munlaiselta.” KoneHELSINKIÄ ja Kalle Kuusela on vaikea erottaa toisistaan.

5.8.2 Kanavastrategia

KoneHELSINGIN tärkein kanava on sen oma myymälä Kampin kauppakeskuksessa. Kanavastrategiassa ei ole tarkoitus kasvattaa omien liikkeiden määrää, vaan myyntivolyymien kasvu pyritään hakemaan jälleenmyyjien ja oman verkkokaupan kautta. Sekä kotimaisten että ulkomaisten jälleenmyyjien valinnassa tärkeimmät kriteerit ovat olleet liikkeen sopivuus KoneHELSINKI brandin profiiliin ja hyvä sijainti. Kaikissa jälleenmyyntiliikkeissä vieraillaan paikan päällä ennen sopimusten tekemistä. Kaikki jälleenmyyjien kanssa jakeluformaatiksi on sovittu nurkkaus-periaate, jolloin liikkeessä on useita eri tuotekategorioita ja brandeja. KoneHELSINKI on kaikille jälleenmyyjille vain yksi brandi muiden joukossa, joten neuvotteluvoima esimerkiksi halutun palvelutason määrittelemisessä on pieni. Tämän vuoksi jälleenmyyjiin pyritään olemaan tasaisin väliajoin yhteydessä, jotta laadukkaista asiakassuhteista voitaisiin saada neuvotteluvoimaa muihin brandeihin verrattuna. KoneHELSINGILLÄ ei kuitenkaan ole tarkemmin määriteltyä suunnitelmaa tämän suhteen, vaan tapaamisten määrän ja laadun määrittelee usein Kalle Kuuselan henkilökohtaiset resurssit ja intressit. KoneHELSINGIN muut sopimukset jälleenmyyjien kanssa, esimerkiksi toimitusten hinnoittelun ja palkitsemisjärjestelmien suhteen, eivät eroa alan yleisestä käytännöstä, joten ainoaksi erottavaksi tekijäksi jää tällöin suhteen laatu henkilökohtaisella tasolla.

Kalle Kuuselan julkisuus kotimaassa vaikuttaa myös toimintaan eri jälleenmyyjien kanssa. Kotimaassa Kuuselan julkisuus korvaa osittain vaaditun tukimyyntimateriaalin, mutta ulkomailla, jossa Kuusela ei samalla tavalla tunneta, on tilanne kuitenkin erilainen ja tämä tulisi ottaa sopimuksia neuvoteltaessa huomioon. KoneHELSINGIN jälleenmyyjille tarjoama tukimateriaali rajoittuu yleensä malliston esittelykansioon.

Vuoden 2006 alkupuoliskolla tullaan myös uudistamaan KoneHELSINGIN nettikaupan ilme ja tekemään nettikaupan tarjonnasta aiempaa kattavampaa (Liiketoimintasuunnitelma, 2006). Tarkoituksena on nostaa internet-kaupan liikevaihtoa uudistamalla ja päivittämällä sen valikoimaa jatkuvasti. Aikaisemmin internet-kaupassa pääosa myytävistä malleista on ollut myymälästä poistuvia mallistoja, mutta tulevaisuudessa sivustoilla on tarkoitus tarjota kuluttajille aina myös uusinta mallistoa. Sivustojen maksutapavalikoimaa on myös kehitetty: aikaisemmin ainoastaan postiennakko oli mahdollinen, mutta keväällä 2006 maksutapoihin lisättiin mahdollisuus maksaa myös verkkopankissa.

”Verrattuna KoneHELSINGIN aikaisempaan liikkeeseen, joka sijaitsi omissa tiloissa Annankadulla, muutos erityisesti käytännön toimintaan on ollut melkoinen”, toteaa Kuusela (haastattelu, 2006). Aiemmin työhuone, varasto ja myymälä sijaitsivat samoissa tiloissa, jolloin esimerkiksi henkilöstökulut olivat Kamppiin verrattuna huomattavasti pienemmät. Kauppakeskus asettaa myös vaatimuksia muun muassa aukioloaikojen suhteen liikkeille ja myös nämä ovat omalta osaltaan nostaneet henkilöstökustannuksia. Kiinteiden kustannusten nousu onkin herättänyt keskustelua yrityksessä Kampin liikkeen sulkemisesta, ja uuden mahdollisen liikkeen avaamisesta kustannustehokkaampaan ja imagolle suosiollisempaan paikkaan.

5.8.3 Viestintästrategia

KoneHELSINGILLÄ ei ole määriteltyä markkinointiviestintästrategiaa, vaan ”tuote puhuu puolestaan, ja markkinointitoimenpiteitä ei erityisemmin tarvita”, mainitsee Kuusela (haastattelu, 2006). Tämä ajattelumalli on linjassa Kuuselan painottamien toimintatapojen kanssa, joissa korostuu riippumattomuus, oman linjan kulkeminen ja ei-kaupallisuus. Viestintä perustuu pääasiassa Kuuselan saamaan henkilökohtaiseen julkisuuteen. Tätä PR-toimintaa voidaan pitää toisaalta tehokkaampana, koska sitä ei koeta yrityksen maksamaksi mainonnaksi. Toisaalta sen hallittavuus on myös paljon haasteellisempaa, koska toimittava taho päättää viime kädessä viestin luonteen. Kalle Kuusela on osallistunut myös useaan muuhun projektiin (muun muassa Aarikan

korut ja Idols-ohjelman vaatettaminen), jotka ovat tuoneet paljon julkisuutta myös KoneHELSINGILLE.

KoneHELSINKI luottaa myös paljon kuluttajien *word-of-mouth* -ilmiöön, jonka ajatuksena on, että tyytyväiset kuluttajat kertovat muille samanhenkisille kuluttajille tuotteista. Kuluttajat kokevat myös tämän negatiivisen tai positiivisen viestinnän luotettavaksi, koska he saavat informaation taholta, johon he luottavat.

Tarkasteltaessa markkinointiviestinnän jaottelua yrityksessä, voidaan se jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Sisäisen viestinnän tulisi kohdistua KoneHELSINGIN tapauksessa pääasiassa työntekijöille. Useassa tapauksessa sisäinen viestintä kuitenkin rajoittuu informatiiviseen ilmoitukseen asiasta, jolloin kaikki muut tahot, Kuusela lukuun ottamatta, jätetään suunnittelun ulkopuolelle. Ulkoinen viestintä keskittyy yrityksessä asiakkaaseen, ja se voidaan jaotella neljään eri tahoon: kausiviestintään, institutionaaliseen viestintään, suhdeviestintään ja yhteismarkkinointiin. Kausiviestinnän tärkeimmät elementit yrityksessä ovat kaksi kertaa vuodessa järjestettävät muotinäytökset sekä osallistuminen muotimessuille sekä kotimaassa että ulkomailla. Institutionaalisen viestinnän tärkein elementti yrityksessä on itse brandi ja oma liike. KoneHELSINKI on myös sponsoroinut tapauskohtaisesti brandin identiteettiin sopivia yhtyeitä, mutta tällä saralla haasteena on ollut sopivan ja pitkäaikaisen yhteiskumppanin löytäminen. Suhdeviestinnässä KoneHELSINGIN tärkein väline on yrityksen internet-sivut. Sivustojen tulisi kuitenkin olla ajan tasalla, muun muassa siellä esiteltävien mallistojen ja jälleenmyyjätietojen suhteen. Yrityksen linjaus suoritettavan suoramarkkinoinnin suhteen on minimalistinen: osoitteensa jättäneitä asiakkaita lähestytään suoramarkkinoinnin keinoin mahdollisimman harvoin, esimerkiksi 2-4 kertaa vuodessa uuden malliston ilmestymisen yhteydessä. KoneHELSINKI ei suoranaisesti tee yhteismarkkinointiprojekteja muiden yritysten kanssa, mutta Kalle Kuuselan henkilökohtaisesti toteuttamat projektit muiden yritysten kanssa saavat usein julkisuutta, joka yhdistetään läheisesti myös KoneHELSINKIIN.

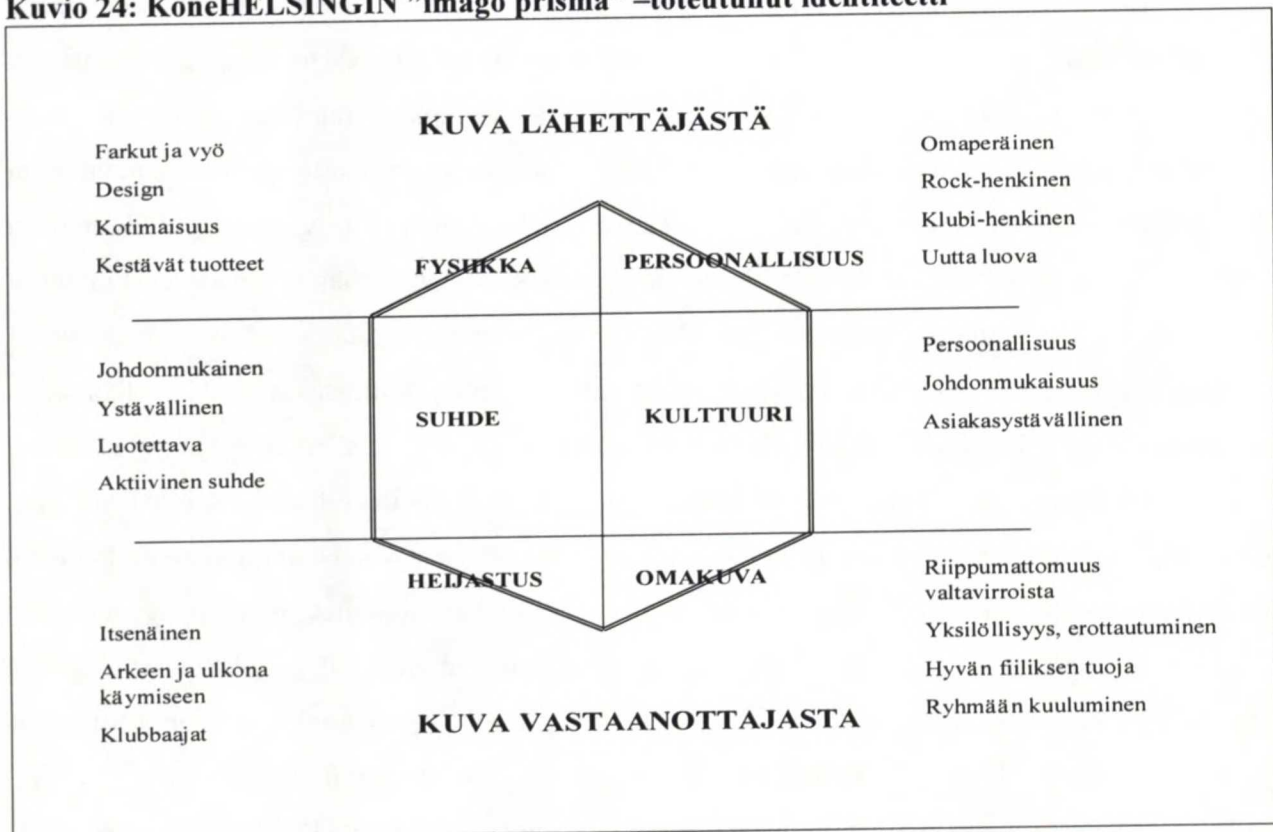
6. Kyselyn empiiriset tulokset

Kuviossa 24 on esitelty kvantitatiivisen tutkimuksen perusteella saadut tulokset KoneHELSINGIN ”imagoprismasta”, toisin sanoen kohderyhmässä toteutuneesta identiteetistä. Seuraavissa luvuissa on tarkasteltu lähemmin yrityksen määrittelemän ja haluaman identiteetin ja toteutuneen imagon eroja. Imagoa on tarkasteltu identiteettiprisman tavoin, jotta sen eroavaisuudet ja yhtymäkohdat olisivat paremmin havaittavissa. Alakappaleissa ja niissä olevissa taulukoissa on

esitelty yrityksen määrittelemän identiteetin osa-alueet ja miten ne ovat toteutuneet kohderyhmässä. Taulukoissa olevissa prosenttiosuuksissa on huomioitu sekä suoraan mielipideväittämissä annetut vastaukset että vapaissa osioissa mainitut vastaavanlaiset kuvaukset kuitenkin niin, että ainoastaan toinen samanlaisista vastauksista on huomioitu prosenttiosuuksia laskettaessa päällekkäisyyden välttämiseksi. Aineiston keski- ja hajontaluvut ovat liitteessä 9 ja prosenttiluvut liitteessä 10.

6.1 KoneHELSINGIN "imagoprisma" – toteutunut identiteetti

Kuvio 24: KoneHELSINGIN "imago prisma" –toteutunut identiteetti



6.2 Kuva lähettäjästä – Fysiikka ja persoonallisuus

Alla olevassa taulukossa on tarkasteltu yrityksen määrittelemiä identiteetin fysiikka-aspektin tahoja ja verrattu niitä kyselyssä vastattuihin mielipiteisiin kullakin taholla.

Taulukko 4: Toteutuneet fysiikan osa-alueet kohderyhmässä

FYSIIKKA	Haluttu identiteetin taho	Prosenttia vastanneista (täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä) tai maininnut (n=45)
	Farkut	87 %
	Erikoispesut	0 %
	Suuri vetoketju	7 %
	Istuvat leikkaukset	13 %

Brandin fysiikka koostuu niistä ominaisuuksista, jotka tulevat kuluttajalle päällimmäisenä mieleen, puhuttaessa brandista. 87 % ($x=1,56$, $s=0,99$) kyselyyn vastanneista oli täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että parhaiten KoneHELSINKIÄ kuvaava vaate on farkut. Tämä vastaa hyvin yrityksen haluamaa tuotekategoriaa, jonka se haluaisi kuvaavan parhaiten yritystä ja brandia. Myös haastatteluissa farkut koettiin kategoriaksi, johon brandi on parhaiten mielletävissä: *"Farkut, koska koko homma alkoi siitä...hyvää paksua materiaalia, hyvin leikattu, vähän rajut...kyllä ne on jollain tavalla individualistin housut"*.

Kyselyssä vastanneiden mielestä myös asusteet (vyö tai ranneke) kuvaa hyvin (67 % täysin tai jokseenkin samaa mieltä, $x=2,53$; $s=1,32$) KoneHELSINKIÄ. Myös kvalitatiivisessa esitutkimuksessa nousi esiin samanlaisia havaintoja: *"Vyö on kaikkien tietämä ja noi isot vetskarit mitä tungetaan joka paikkaan ja farkuista varsinkin ne vetskarit mistä erottaa. Farkuissa isot vetskarit ja vyö on se juttu"*.

Tarkasteltaessa muita brandi-identiteetin fysiikkaan liittyviä elementtejä, kyselyssä kohderyhmä piti tärkeänä hyvää designia 91 % ($x=1,60$; $s=1,05$) ja tätä olettamusta tukivat myös haastatteluiden kommentit: *"Hyvä design ja hyvä laatu on ne pääpointit"*. Myös kotimaisuus nousi esiin kvalitatiivisessa esitutkimuksessa, ja kvantitatiivisessa kyselyssä kohderyhmästä 76 % ($x=1,96$; $s=1,17$) piti sitä tärkeänä.

Taulukko 5: Toteutuneet persoonallisuuden osa-alueet kohderyhmässä

PERSOONALLISUUS	Haluttu identiteetin taho	Prosenttia vastanneista (täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä) tai maininnut (n=45)
	Hyväntahtoinen	0 %
	Omaperäinen	87 %
	Rock-henkinen	51 %
	Oman linjan kulkija	7 %

Brandi voi edustaa suunnittelijan arvomaailmaa ja tämä ajattelumalli heijastui myös haastatteluissa, kun kysyttiin miten haastateltavat kokivat KoneHELSINGIN ja Kalle Kuuselan erottumisen mediassa: *"Uskon että se on sama asia ihmisten silmissä. Se on aina se Koneen Kalle"*.

Tarkasteltaessa brandi-identiteetin persoonallisuutta, 87 % ($x=1,58$; $s=1,18$) vastaajista on myös pitänyt brandia omaperäisenä ja 51 % ($x=2,58$; $s=1,10$) rock-henkisenä. Huomattavasti suurempi määrä (73 %; $x=2,11$; $s=1,21$) näkee kuitenkin brandin enemmänkin klubi-henkisenä ja tämä myös

nousi esitutkimuksen haastatteluissa selkeämmin esille, kun haastateltavilta kysyttiin minkälainen musiikki heidän mielestään kuvaa parhaiten brandia: *"Konemusiikki...semmoinen rento musiikki, semmoinen kesähouse...rento vapaa-aika, ei stressiä ja voi ottaa rennosti"*. Brandin ja sen käyttäjien ensisijainen yhdistäminen klubimusiikkiin näkyy myös tarkasteltaessa vastaajien mielipiteitä brandin käyttäjistä: 67 % ($x=2,20$; $s=1,08$) piti brandin käyttäjiä klubihenkisinä ja 56 % ($x=2,58$; $s=1,20$) rock-henkisinä

Omaperäisyyden ja persoonallisuuden lisäksi 80 % ($x=1,89$; $s=1,11$) kyselyyn vastanneista piti brandia *uutta luovana*- persoonana. Omaperäisyys ja oman linjan kulkija heijastui myös haastatteluissa: *"Persoonana se ois jätkä, semmoinen omaa tietä kulkeva, huoliteltu, mutta ei liian, jolla olisi voimakkaita mielipiteitä. ...semmoinen kritiikki vallitsevia normeja ja tapaa tehdä kohtaan..."*.

6.3 Suhde ja kulttuuri

Taulukko 6: Toteutuneet suhteen osa-alueet kohderyhmässä

SUHDE	Haluttu identiteetin taho	Prosenttia vastanneista (täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä) tai maininnut (n=45)
	Kaverillinen	0 %
	Johdonmukainen	69 %
	Ystävällinen	89 %
	Luotettava	82 %

Haastatteluiden esiin nousi kohderyhmän huoli brandin kehittymisestä ja johdonmukaisuudesta: *"...kuin että ei saisi mennä siihen tavis (tavalliseen)-suuntaan, koska niitä (merkkejä) löytyy ihan tarpeeksi. KoneHELSINKI on kuitenkin semmoinen erilainen, ja kun niitä haluaa niin ensimmäisenä tulee KoneHELSINKI mieleen ja jos sieltä löytyy niitä ihan samoja kuin muualtakin niin se on menettänyt tarkoituksensa. Aina kun sinne menee niin toivoo löytävänsä jotain erilaista. Se on se tärkein"*. Sekä: *"Se on vähän liikkunut pliisumpaan (vaatimattomampaan) suuntaan. Tietty räväkkyys on laimentunut, niissä oli pari vuotta sitten paljon enemmän juttuja ja ne oli tosi erilaisia ja vaatteet oli tosi yksilöitä. Nyt alkaa olee silleen että siellä on samanlaisia housuja viidet ja se on mun mielestä huono asia..."*. Kuitenkin kyselyssä 69 % ($x=2,27$; $s=1,05$) vastanneista koki kuitenkin brandin olevan johdonmukainen. 89 % vastanneista ($x=1,53$; $s=1,01$) piti asiakaspalvelua ystävällisenä ja 82 % ($x=1,73$; $s=1,18$) luotettavana.

Myös työntekijöiden voidaan katsoa toimivan brandin puolestapuhujana. Kyselyssä KoneHELSINGIN määrittelemien ja haluttujen identiteetin tahojen lisäksi asiakaspalvelu koettiin tärkeäksi: 71 % ($x=1,82$; $s=1,07$) koki että asiakaspalvelu on ripeää, 89 % ($x=1,51$; $s=0,89$) että asiakaspalvelu on asiantuntevaa ja vastanneista myös 77 % ($x=1,51$; $s=1,14$) koki, että hyvä asiakaspalvelu on heille tärkeää. Myös haastatteluissa korostui työntekijöiden rooli brandin puolestapuhujana sekä kulttuurin ja persoonallisuuden viestijänä: *"Myyjät on ollut semmoisia merkin tyyppisiä, eli osta jos haluat ostaa, muttei tässä nyt hirveästi tarvi ruveta pörräämään ympärillä, mikä on ihan ok".* Sekä *"Palvelu on ollut aina hyvää, ei ole hyökätty (tultu) suoraan kimppuun, mutta jos on halunnut kysyä jotain, niin ollaan oltu valmiina palvelemaan...aina on tullut ylimääräistäkin tietoa..."*.

Brandin ja kuluttajan suhde jatkuu myös ostotilanteen ulkopuolella ja tämä heijastui myös kvalitatiivisessa esitutkimuksessa: *"Se (kuuluminen IRC-Gallerian KoneHELSINKI yhteisöön) on ollut lähinnä semmoinen statement-juttu...mun mielestä se on niin cool-juttu. Ja ne vaatteet ei ole kauhean halpoja niin kaikilla ei ole niitä varaa ostaa, joten sitä kautta se on myös ihan ok"*. Lisäksi 87 % ($x=2,09$; $s=1,36$) kyselyyn vastanneista toivoi että heihin oltaisiin enemmän yhteydessä brandin puolelta. Suhteeseen tuntuu kuuluvan myös brandin seuraaminen mediassa, sekä osallistuminen internetissä oleviin keskusteluryhmiin: 64 % ($x=2,31$; $s=1,36$) ilmoitti lukevansa KoneHELSINKIÄ koskevia artikkeleita tai uutisia ja 38 % ($x=2,98$; $s=1,41$) osallistuu mielellään brandia koskeviin internetin keskusteluryhmiin.

Taulukko 7: Toteutuneet kulttuurin osa-alueet kohderyhmässä

KULTTUURI	Haluttu identiteetin taho	Prosenttia vastanneista (täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä) tai maininnut (n=45)
	Laadukkuus (kestävyys)	18 %
	Persoonallisuus	87 %
	Asiakasystävällinen	89 %

Suhde ja kulttuuri ovat hyvin läheisessä vuorovaikutuksessa keskenään ja yrityksen kulttuuri luo sen perustan, joka määrittelee yrityksen valmiudet olla suhteessa asiakkaan kanssa. Tämän vuoksi *suhteen*-kohdassa käsiteltyt asiakasystävällisyyden elementit ovat vuorovaikutuksessa myös voimakkaasti kulttuurin kanssa. Toisin sanoen kun yritys on määritellyt kulttuurissaan olevansa asiakasystävällinen, se heijastuu voimakkaasti kuluttajan kokemaan asiakassuhteeseen.

Kyselyn avoimissa kysymyksissä 18 % vastanneista mainitsi tuotteiden olevan laadukkaita ja näillä viitattiin suoraan tuotteiden kestävyys. KoneHELSINKI on määritellyt yhtenä kulttuurin pohjana olevana arvonaan laadukkuuden ja johdonmukaisuuden muun muassa tuotantoprosesseissa, materiaaleissa ja alihankkijoissa. Tämä heijastuu kuluttajalle kestävinä tuotteina, ja kyselyn mukaan 87 % ($x=1,69$; $s=1,02$) kohderyhmästä on sitä mieltä että yrityksen tuotteet ovat kestäviä.

KoneHELSINGIN yrittäjähenkinen kulttuuri ja oman linjan kulkija –persoonana oli näkyvissä myös haastatteluissa: *”...positiivisen kuvan ja (lehti)jutuissa on yleensä arvostettu tosi korkealle KoneHELSINKIÄ. Tommoisena street-muodin pioneeritekijänä sitä on usein kuvattu”*.

6.4 Kuva vastaanottajasta – Heijastus ja omakuva

Taulukko 8: Toteutuneet heijastuksen osa-alueet kohderyhmässä

HEIJASTUS	Haluttu identiteetin taho	Prosenttia vastanneista (täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä) tai maininnut (n=45)
	Edelläkävijä	0 %
	Suunnannäyttävä	0 %
	Itsenäinen	71 %

Heijastusta voidaan pitää ilmentymänä siitä, miten kuluttajat rakentavat omaa identiteettiään brandien avulla. 71 % ($x=2,02$; $s=0,99$) kyselyyn vastanneista näkee brandin käyttäjien olevan itsenäisiä ja 84 % ($x=1,73$; $s=1,14$) kokee heidän panostavan pukeutumiseen.

Monet brandit ovat asemoineet itsensä jonkin tietyn käyttäjätyypin kautta, jota sitten muut kuluttajat käyttävät viiteryhmänään. Kyselyyn vastanneista 56 % ($x=2,58$; $s=1,10$) on täysin tai jokseenkin samaa mieltä ajatuksesta, että brandin käyttäjät ovat rock-henkisiä. Toisaalta brandin klubi-tausta heijastuu voimakkaampana, koska 67 % ($x=2,20$; $s=1,08$) kuluttajista näkee brandin käyttäjien olevan klubi-henkisenä. Myös haastatteluissa brandin voimakas heijastuminen klubi-henkisyyteen tuli esille: *”Kyllä sillä klubeilla on sitä kohderyhmää... parikin kaveria tuli sanomaan, että kun nyt alkaa hyvät trance-bileet, niin pitää mennä hakemaan KoneHELSINGIN T-paita sitä varten”*.

Kyselyyn vastanneista 40 % ($x=2,80$; $s=0,99$) koki käyttäessään brandia saavansa hyväksyntää ja 44 % ($x=2,69$; $s=1,20$) koki kuuluvan johonkin ryhmään käyttäessään brandin vaatteita. Myös

haastatteluissa oli havaittavissa samoja tuntemuksia: *"Ainakin silloin kun käyn klubeilla, niin kuuluu tuntevansa siihen porukkaan tosi vahvasti ja kyllä ne vaatteet on iso osa sitä, koska ihmiset viestittää vaatetuksellaan sitä mitä ne on"*.

Raja heijastuksen ja omakuvan tulkinnan erottamisen välillä voi olla veteen piirretty viiva, ja usein nämä elementit ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Brandi on tehokas työkalu identiteetin rakentamisessa sosiaalisessa kontekstissa, mutta kuitenkin tärkeä erottautumisen väline suhteessa suurempaan massaan. Tämä nousi esiin myös haastatteluissa: *"...ne pukeutuu useimmiten sen standardimassan mukaisesti...käytetään kuulun samaan heimoon asusteita. Ja KoneHELSINKI kuuluu ihan eri heimoon".* Sekä *"KoneHELSINGIN kuteet sopii siihen, koska niillä voi tuoda sitä omaa yksilöllisyyttään esille...ei kukaan halua olla osa massaa. Pitää erottautua ja olla erilainen"*.

Taulukko 9: Toteutuneet omakuvan osa-alueet kohderyhmässä

OMAKUVA	Haluttu identiteetin taho	Prosenttia vastanneista (täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä) tai maininnut (n=45)
	Riippumattomuus valtavirroista	60 %
	Yksilöllinen, erottautuminen	31 %

60 % ($x=2,43$; $s=1,11$) kyselyyn vastanneista kokee, että brandin käyttäjät eivät välitä valtavirroista ja avoimissa kysymyksissä 31 % mainitsi brandin erottautumisen tai yksilöllisyyden välineenä. Myös haastatteluissa brandi koettiin vahvana erottautumisvälineenä: *"Hyviä fiiliksiä. Kun koettaa omalla pukeutumisella tuoda sitä omaa itseään esille ja KoneHELSINGIN vaatteet sopii siihen...erilaisuutta ja yksilöllisyyttä"*. Sekä *"...aina sitä koittaa erottautua vähän porukasta ja sen takia se on ollut mun juttu"*.

Omakuvan vahvistamista ja rakentamista kuvaavat muuttujat saivat seuraavat arvot (täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä) kyselyssä: käyttäessäni brandia minulle tulee hyvä fiilis 82 % ($x=1,76$; $s=1,13$) ja tunnen itseni eheämmäksi käyttäessäni brandia 49 % ($x=2,58$; $s=1,16$). *"Sen (KoneHELSINGIN vaatteiden käyttämisen) kokee ihan omana juttunaan. Ihmisellä on parempi fiilis kun on enemmän itseluottamusta...parempi fiilis lähteä ulos"*.

Sisäinen peili kertoo miten kuluttaja rakentaa ja ilmaisee omaa identiteettiään brandien avulla. Toisin sanoen jos brandin persoonallisuus ja arvomaailma koetaan sopivaksi omaan ajattelumalliin

ja maailmankuvaan, koetaan se sopivana identiteetin rakennuspalikkana. Kyselyyn vastanneista 71 % ($x=1,89$; $s=0,88$) koki, että KoneHELSINGIN brandin sopii heidän arvomaailmaansa (täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä).

Kyselyyn vastanneista 91 % ($x=1,51$; $s=1,10$) suhtautui brandiin positiivisesti (täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä) ja 87 % ($x=1,56$; $s=1,10$) aikoi käyttää brandia myös jatkossa. Tarkasteltaessa tuotteisiin liittymättömiä ominaisuuksia, myös kokemukset asiakaspalvelusta olivat hyviä ja brandin persoonallisuus koettiin positiiviseksi ja yrityksen haluamaksi (ks. 6.2 Kuva lähettäjistä - fysiikka ja persoonallisuus sekä 6.3 Suhde ja kulttuuri). Myös kohderyhmän suhtautuminen brandista saataviin toiminnallisiin hyötyihin oli positiivista (tuotteet ovat kestäviä: 87 %, $x=1,69$, $s=1,02$; tuotteet ovat helppohoitaisia: 82 %, $x=1,84$, $s=0,90$; ja tuotteissa on hyvä design: 91 %, $x=1,60$, $s=1,05$). Brandista saataviin kokemuksellisiin ja emotionaalisiin hyötyihin suhtauduttiin positiivisesti (käyttäessäni minulle tulee hyvä fiilis: 82 %, $x=1,76$, $s=1,13$). Kyselyyn vastanneista 71 % ($x=1,89$; $s=0,88$) koki että brandi sopii heidän arvomaailmaansa.

6.5 Klusterianalyysit ja ristiintaulukoinnit

Tutkija voi määrätä klusterien lukumäärän tutkimustarpeidensa ja harkintansa mukaan ja yhtä oikeaa vastausta tai klusterien lukumäärää ei ole (Malhotra et al., 2003, 612–613; Kajalo, 2006, luentomat.). Tosin sanoen analyyseissä on käytännössä kokeiltava erilaisia ratkaisuja ja tulkittava sitä, joka kulloinkin on käyttökelpoisin. Tutkimuksessa päädyttiin neljän klusterin tapaukseen, jossa ensimmäiseen klusteriin kuuluu 49 % tapauksista, toiseen 7 %, kolmanteen 11 % ja neljäljälteen 33 %:a tapauksista. Kyselyyn vastanneet olivat hyvin homogeeninen ryhmä ja klustereitten tulkinnessa ja nimeämisessä on kiinnitetty huomioita klustereiden eroavaisuuksiin. Pääasialliset eroavuudet on myös mainittu klustereita kuvaavien muuttujien yhteydessä. SAS:n klusteriajot liitteessä 7.

Klusteri 1: ”Klubi- ja ryhmähenkiset, jotka ovat aktiivisia ostotapahtuman ulkopuolella ja käyttävät brandia identiteettinsä rakentamiseen”.

- 49 % tapauksista
- Eivät koe brandia rock-henkisenä
- Pitävät brandia kaikkein asiakasystävällisimpänä
- Lukevat brandia koskevia artikkeleita ja internetin uutispalstoja ja osallistuvat mielellään keskusteluryhmiin
- Tuntevat kuuluvansa johonkin ryhmään ja itsensä eheämmäksi käyttäessään brandia
- Kokevat brandin käyttäjien olevan klubihenkisiä

- Käyttävät toiseksi eniten rahaa brandiin
- Keskimäärin 23–26 vuotiaita
- Koulutus: peruskoulu tai lukio

Klusteri 2: ”Kriittiset tuhlarit”

- 7 % tapauksista
- Suhtautuivat yleisesti ottaen kaikkeen kriittisesti
- Käyttivät kuitenkin eniten rahaa brandiin
- Keskimäärin 23–26 vuotiaita

Klusteri 3: ”Nuoret ja passiiviset neutraalit”

- 11 % tapauksista
- Suhtautuivat yleisesti ottaen kaikkeen neutraalisti
- Eivät lue artikkeleita tai uutispalstoja
- Eivät osallistu internet-keskusteluryhmiin
- Nuorin klusteri, keskimäärin kuitenkin 23–26 vuotiaita

Klusteri 4: ”Asiakaspalvelua arvostavat ja itsevarmat rock-vanhukset”

- 33 % tapauksista
- Pitävät brandia kaikista rock-henkisimpänä
- Arvostavat eniten asiakaspalvelua
- Eivät eheyttä itseään brandin avulla
- Eivät hae hyväksyntää brandin avulla
- Eivät peilaa brandia käyttäjien kautta
- Käyttävät vähiten rahaa brandiin
- Vanhin klusteri, keskimäärin 27–30 vuotiaita

- Korkein koulutustaso

Tarkasteltaessa klustereita ja niiden ominaisuuksia, voidaan todeta, että ne eivät anna kovin selkeää kuvaa klustereiden demografisista muuttujista. Esimerkiksi kolmen ensimmäisen klusterin keskimääräinen ikäryhmä on kaikilla sama. Ristiintaulukoinneilla voidaan tarkastella lähemmin miten kohteena olevan selitettävän muuttujan jakauma on erilainen selittävän muuttujan eri luokissa., esimerkiksi miten eri ikäryhmät kokevat brandin persoonallisuuden tai miten eri ikäryhmät ovat käyttäneet rahaa brandiin viimeisen 6 kk:n aikana. Myös yrityksen mielenkiinnon kohteena oli erityisesti selvittää miten klubi- ja rock-henkiset vastaajat eroavat toisistaan, jotta brandia voitaisiin asemoida paremmin persoonallisuuden perusteella. Tämän perusteella klustereita 1 ja 4 on tarkasteltu ristiintaulukointien avulla vielä tarkemmin.

Taulukko 10: Pitää brandia klubi-henkisenä ikäryhmien mukaan

Brandi on klubihenkinen	Pitää brandia klubi-henkisenä ikäryhmien mukaan					Yhteensä, kpl
	15–18 vuotta	19–22 vuotta	23–26 vuotta	27–30 vuotta	Yli 30 vuotta	
Täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä	66.67 %	77.78 %	66.67 %	66.67 %	83.33 %	
Ei samaa eikä eri mieltä	8.33 %	0.00 %	22.22 %	33.33 %	8.33 %	
Täysin eri tai jokseenkin eri mieltä	25.00 %	22.22 %	11.11 %	0.00 %	8.33 %	
Yhteensä, kpl	12	9	9	3	12	45

$$X^2=5,76 \text{ d.f.}=8 \text{ p}=0,674$$

Taulukosta 10 voidaan huomata, että brandin klubi-henkisenä pitäminen jakautuu hyvin tasaisesti; kaikissa ikäryhmissä selvä enemmistö pitää brandia klubihenkinenä.

Taulukko 11: Pitää brandin käyttäjiä klubi-henkisenä ikäryhmien mukaan

Pitää brandin käyttäjiä klubi-henkisenä ikäryhmien mukaan						
Brandin käyttäjät ovat klubi-henkisiä	Ikä					Yhteensä, kpl
	15–18 vuotta	19–22 vuotta	23–26 vuotta	27–30 vuotta	Yli 30 vuotta	
Täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä	66.67 %	66.67 %	66.67 %	33.33 %	75.00 %	
Ei samaa eikä eri mieltä	16.67 %	11.11 %	22.22 %	66.67 %	25.00 %	
Täysin eri tai jokseenkin eri mieltä	16.67 %	22.22 %	11.11 %	0.00 %	0.00 %	
Yhteensä, kpl	12	9	9	3	12	45

$$X^2=7 \text{ d.f.}=8 \text{ p}=0,536$$

Tarkasteltaessa sitä, minkä tyyppisinä vastaajat näkevät brandin käyttäjät, saadaan hyvin samanlaisia tuloksia kuin tarkasteltaessa, sitä minkä tyyppisenä vastaajat kokivat brandin olevan. Tämä kertoo siitä, että brandin persoonallisuus heijastuu vahvasti myös siihen minkälaisena brandin käyttäjät nähdään. Tulokset ovat lähes samanlaisia: ainoastaan ikäryhmästä 27–30 vuotiaat enemmistö suhtautuu asiaan neutraalisti.

Taulukko 12: Pitää brandia rock-henkisenä ikäryhmien mukaan

Brandi on rock-henkinen	Pitää brandia rock-henkisenä ikäryhmien mukaan					Yhteensä, kpl
	15–18 vuotta	19–22 vuotta	23–26 vuotta	27–30 vuotta	Yli 30 vuotta	
Täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä	25.00 %	44.44 %	66.67 %	66.67 %	66.67 %	
Ei samaa eikä eri mieltä	25.00 %	22.22 %	33.33 %	33.33 %	16.67 %	
Täysin eri tai jokseenkin eri mieltä	50.00 %	33.33 %	0.00 %	0.00 %	16.67 %	
Yhteensä, kpl	12	9	9	3	12	45

$$X^2=10,25 \text{ d.f.}=8 \text{ p}=0,248$$

Taulukosta 12 voidaan todeta, että kaksi nuorempaa ikäryhmää ei pidä brandia niin rock-henkisenä kuin vanhimmat ikäryhmät. Tällöin ristiintaulukoinnit tukevat klusterianalyysin tuloksia: vaikka suhtautuminen brandin persoonallisuuteen on jakautunut tasaisesti, voidaan sanoa että vanhemmat vastaajat kokevat brandin olevan hieman rock-henkisempi.

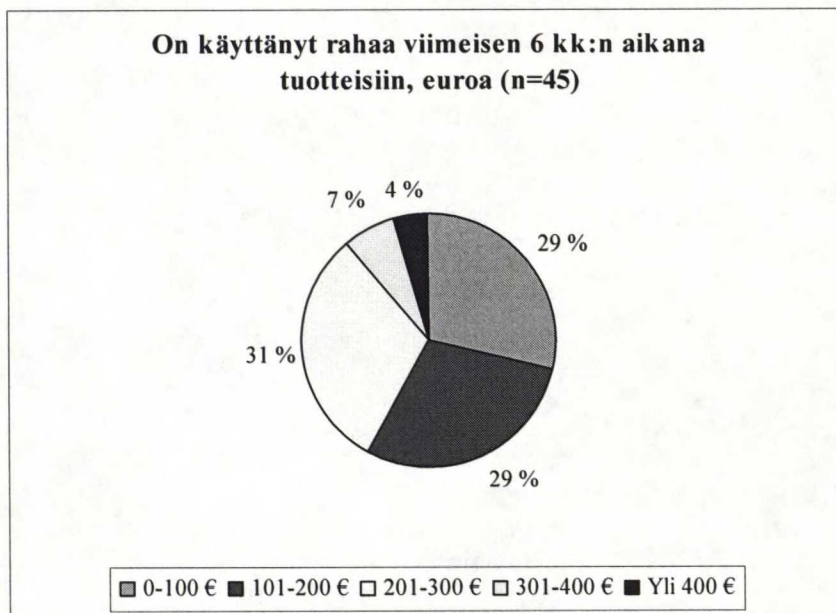
Taulukko 13: Rahan käyttäminen brandiin viimeisen 6 kk:n aikana ikäryhmien mukaan

Rahan käyttö viimeisen 6 kk:n aikana	Käyttänyt rahaa viimeisen 6 kk:n aikana ikäryhmien mukaan					Yhteensä, kpl
	15–18	19–22	23–26	27–30	yli 30	
0-100 €	25.00 %	11.11 %	22.22 %	66.67 %	41.67 %	
101-200 €	33.33 %	33.33 %	33.33 %	33.33 %	16.67 %	
201-300 €	41.67 %	22.22 %	33.33 %	0.00 %	33.33 %	
301-400 €	0.00 %	33.33 %	0.00 %	0.00 %	0.00 %	
Yli 400 €	0.00 %	0.00 %	11.11 %	0.00 %	8.33 %	
Yhteensä, kpl	12	9	9	3	12	45

$$X^2=20,19 \text{ d.f.}=16 \text{ p}=0,212$$

Kuten taulukosta 13 on pääteltävissä rahan käyttäminen brandiin viimeisen 6 kk:n aikana on jakautunut hyvin tasaisesti eri ikäryhmien mukaan. Ainoastaan 19–22 vuotiaista vastaajista reilu kolmannes on käyttänyt yli 300 € viimeisen puolen vuoden aikana brandiin. Kahdessa vanhemmassa ikäryhmässä rahan käyttö on selvästi ollut pienempää. Kuviossa on 27 on tarkasteltu kaikkien vastaajien rahan käyttöä brandiin viimeisen 6 kk:n aikana.

Kuvio 25: Kuinka paljon on käyttänyt rahaa brandiin viimeisen 6 kk:n aikana



Yllä olevasta taulukosta voidaan laskea kyselyyn vastanneiden kuukausittaiset keskiostot: 29 % on käyttänyt 0-17 € per kk, 29 % 17–33 € per kk, 31 % 33–50 € per kk ja 11 % yli 50 € per kk. Kuukausittaisia keskiostoja voidaan pitää pieninä, koska keskimäärin lähes 60 % vastaajista käyttää 0-33 € rahaa brandiin kuukausittain. Klusterianalyysin perusteella haluttiin tutkia tarkemmin rock- ja klubihenkisten rahan käytön eroja.

Taulukko 14: Rahan käyttäminen brandiin viimeisen 6 kk:n aikana sen mukaan miten klubi-henkisenä näkee brandin

Rahan käyttö viimeisen 6 kk:n aikana	Brandi on klubi-henkinen			Yhteensä, kpl
	Täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Täysin eri tai jokseenkin eri mieltä	
0-100 €	30.30 %	20.00 %	28.57 %	
101- 200 €	27.27 %	40.00 %	28.57 %	
201-300 €	30.30 %	40.00 %	28.57 %	
301-400 €	6.06 %	0.00 %	14.29 %	
Yli 400 €	6.06 %	0.00 %	0.00 %	
Yhteensä, kpl	33	5	7	45

$\chi^2=2,24$ d.f.=8 p=0,972

Taulukko 15: Rahan käyttäminen brandiin viimeisen 6 kk:n aikana sen mukaan miten rock-henkisenä näkee brandin

Rahan käyttö viimeisen 6 kk:n aikana	Brandi on rock-henkinen			Yhteensä, kpl
	Täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Täysin eri tai jokseenkin eri mieltä	
0-100 €	39.13 %	18.18 %	18.18 %	
101- 200 €	26.09 %	27.27 %	36.36 %	
201-300 €	30.43 %	36.36 %	27.27 %	
301-400 €	0.00 %	9.09 %	18.18 %	
Yli 400 €	4.35 %	9.09 %	0.00 %	
Yhteensä, kpl	23	11	11	45

$\chi^2=6,98$ d.f.=8 p=0,538

Taulukkojen 14 ja 15 perusteella voidaan todeta, että rahan käyttäminen vastaajien keskuudessa sen mukaan miten klubi-tai rock-henkisenä he näkevät brandin, jakautuu tasaisesti. Tämän perusteella voidaan todeta, että brandin persoonallisuuden kokemisella ei ole suurta vaikutusta kulutukseen.

Kaikkien ristiintaulukointien khi-neliö testit jäivät korkeammiksi kuin yleistettävyyden rajana ollut 0,05 % mahdollisuus. Tutkimuksen kvantitatiivinen osio on kuitenkin kuvaileva tilastoanalyysi, jonka tarkoituksena ei ollut tehdä yleistyksiä perusjoukkoon.

Myös ristiintaulukointien avulla oli vaikea löytää merkittäviä eroja selittävien muuttujien suhteen, mutta niiden tulokset olivat kuitenkin klusterianalyysiä tukevia. Tämän perusteella yrityksen tulisi harkita kohderyhmän segmentointeja, asemointeja sekä strategioiden toteuttamista klustereiden mukaan.

7. Yhteenveto ja johtopäätökset

7.1 Johdonmukainen identiteetti ja imago

Tutkimuksen tarkoituksena oli määrittää brandi-identiteetin osatekijät ja niiden vuorovaikutussuhteet sekä tarkastella mikä on yrityksen määrittelemä identiteetti. Brandi-identiteetin perustana tutkimuksessa oli Kapfererin (1997, 100) brandi-identiteettiprisma, joka koostuu kuudesta eri aspektista: fysiikasta, persoonallisuudesta, suhteesta, kulttuurista, omakuvasta ja heijastuksesta. Prismän periaatteena on tarkastella brandia viestintänä, jolloin sillä on aina lähettäjä ja vastaanottaja. Fysiikkaa ja persoonallisuutta voidaan pitää kuvana lähettäjistä. Suhde ja kulttuuri puolestaan kertovat brandin ja asiakkaan välisestä suhteesta ja siitä minkälainen yrityskulttuuri ja organisaatio tuon suhteen taustalla ovat. Omakuva ja heijastus puolestaan kuvaavat vastaanottajaa ja sitä miten hän kokee sekä käyttää brandia. Yrityksen identiteettiprisman perusteella identiteettiä voidaan tarkastella vielä tyyli-, kanava- ja viestintäidentiteettien avulla. Jos Kapfererin identiteettiprisman avulla brandi nähdään kommunikaationa, niin näiden ala-identiteettien, ja niistä johdettujen strategioiden, avulla näkökulmaa voidaan tarkentaa operationaalisemmalle tasolle. Näin on mahdollista tarkastella kokonaisidentiteetin johdonmukaisuutta ja yhtenäisyyttä yrityksen eri rajapinnoissa. Tällöin on mahdollista luoda syvempi näkökulma Kapfererin (1997) identiteettiprisman ja Saviolon (2002) identiteetti-strategia – mallien avulla. Eri näkökulmat tukevat ajatusta brandien dynaamisuudesta ja kontekstisidonnaisuudesta. Eri aikoina, eri toimialoilla ja eri trendien vallitessa ei voida käyttää

ainoastaan yhtä viitekehystä tarkasteltaessa brandin identiteettiä. Tätä kontekstisidonnaisuutta on myös Alahuhta (2005, 21) tuonut esille pro gradu – työssään.

KoneHELSINGIN identiteettiä voidaan pitää kokonaisuudessaan johdonmukaisena, ja näin se luo perustan onnistuneelle asemoinnille. Brandin persoonallisuus rakentuu paljolti omistajasuunnittelijan Kalle Kuuselan varaan ja nämä persoonallisuuden piirteet heijastuvat voimakkaasti myös brandin fyysiseen olemukseen. Tämä tukee Saviolon (2002, 152) ajatusta siitä, että muotialalla brandi heijastaa usein suunnittelijan arvomaailmaa. Kuusela on halunnut tuoda selkeästi esille ajatusta, että vaatteita ei tehdä trendien mukaan vaan intuitiolla ja omien kokemusten ja käyttötarpeiden pohjalta. Omaperäisyys ja yksilöllisyys ilmenevät tuotteissa esimerkiksi selkeän oman linjan noudattamisena; vaatteet ovat helposti tunnistettavissa ja erotettavissa kilpailijoiden tuotteista. Näin De Chernatony (1999, 168) ajatus siitä, että brandin tulisi pystyä jo fyysisten elementtien avulla differoitumaan eli erottautumaan kilpailijoista, toteutuu KoneHELSINGIN tapauksessa. Brandin identiteetti toimii myös eräänlaisena liimana, joka sitoo yhteen tuotekategoriat saman arvoväittämän alle.

Koska kyseessä on pieni yritys, omistajan ja pääsuunnittelijan henkilökohtaisella persoonalla on suuri vaikutus yrityksen kulttuuriin ja toimitatapoihin. Tämä näkyy asiakaspalvelussa, asiakasbrandi –suhteessa ja siinä miten henkilökunta on omaksunut yrityksen haluamat arvot. Aaker (1996, 82-83, 103) ja De Dhernatony (1999, 169) ovat korostaneet juuri tätä johdonmukaisuutta ja kontribuutiota työntekijöiden käyttäytymisen ja brandin halutun identiteetin kanssa. Jo tuoteryhmän perusominaisuuksien takia kuluttajien suhde brandiin on pitkäikäisempää kuin esimerkiksi elintarvikkeissa. Kuluttajan ja brandin suhde ei rajoitu pelkästään ostotapahtumaan ja käyttöön, vaan esimerkiksi nettikeskustelut, ja kohderyhmän aktiivisuus niissä, kielivät siitä, että käyttäjien suhde brandiin on pitkä ja monivivahteinen. Vuorovaikutuksellisuus on kuitenkin suhteen edellytys. Nettikeskusteluiden tarkkailun perusteella brandi ei kuitenkaan osallistu näihin keskusteluihin esimerkiksi kommentoimalla niitä, vaan vuorovaikutuksellisuus painottuu pääasiassa vastaamiseen suoriin yhteydenottoihin. Vuorovaikutuksellisuus ilmenee käyttäjän ja brandin fyysisessä kohtaamisessa liiketilassa tai muotinäytöksissä ja varsinkin Kapferer (1997, 103) painottaa tätä näkökulmaa suhteen perustana. Brandin puolesta suhteen tärkeimpiä ilmaisukeinoja on kantaasiakkaiden henkilökohtainen huomioiminen erilaisissa kutsutilaisuuksissa. Kanta-asiakasillat osoittavat, että yrityksellä on luokittelukriteerit suhteen laadulle. Nämä kriteerit tulisi kuitenkin rakentaa rationaalisemmalle pohjalla ja määritellä tarkasti. Akateeminen keskustelu on ollut jo

pitkään samaa mieltä ajatuksesta, että asiakkaat ovat eriarvoisia ja myös markkinointipanostuksia kannattaa kohdistaa tämän perusteella.

KoneHELSINKI on kuluttajilleen identiteetti-brandi, johon he ovat sitoutuneet myös tunteen ja jaettujen arvojen tasolla. Aaker (1996, 103) tukee arvojen merkitystä suhteessa ja näkeekin nämä tärkeänä perustana sille. Yrityksen viestimien arvojen halutaan olevan yhtenevät kohderyhmän arvojen kanssa. Ajatuksena on, että tällöin kuluttaja haluaa rakentaa ja vahvistaa omaa identiteettiään näillä samoilla arvoilla. Heijastuksen ja omakuvan erona on sisäinen ja ulkoinen näkökulma: omakuvassa kuluttaja siis preferoi omia arvojaan identiteetin rakentamisessa ja ulkoisessa pääpaino on ulkoisessa viiteryhmissä tai yhteisössä. Gadin (2001, 96) mukaan brandin rakentaminen on tehokkainta, jos molemmat aspektit voidaan yhdistää. KoneHELSINGIN arvot ovat sen verran yleisluonteisia, että useat erityyppiset viiteryhvät ovat ottaneet ne omikseen. Tällöin käyttäjä hyödyntää brandin tuomia arvoja oman viiteryhmänsä keskuudessa oman identiteettinsä rakentamiseen. Gadin (2001, 96) ajatuksen näkökulmien yhdistämisestä voidaan tällöin katsoa toteutuvan useassa kohderyhmässä. Tämä voi osaltaan selittää brandin käyttäjien voimakasta sitoutumista KoneHELSINKIIN, vaikka he ovatkin eri kohderyhmiä. Kuuselan persoonallisuuden kädenjälki näkyy myös siinä, minkälaisena yritys haluaa nähdä asiakkaansa ja miten nämä haluavat käyttää brandia oman identiteettinsä rakentamiseen. Yrityksen ja brandin historia ja kompetenssit tuovat oman vaikutuksena yrityksen identiteettiin. Kalle Kuusela on aloittanut valmistamaan vaatteita ilman alan koulutusta ja tämä näkyy yrittäjähenkisyytenä ja ”oman polun kulkemisena”, joka heijastuu myös brandin persoonallisuuteen. KoneHELSINGILLÄ on myös pitkät juuret klubi-kulttuurissa, mikä näkyy yrityksen identiteetissä. Ainoan särön brandi-identiteetin johdonmukaisuuteen tuo rock-henkisyyden tavoittelu, klubi-henkisyyden vielä vallitessa. Toisaalta voidaan kysyä, ovatko nämä toisiaan poissulkevia, jos kantavat ydinarvot kuten individualismi, omaperäisyys ja persoonallisuus sekä itsenäisyys löytyvät molemmista ryhmistä? Voidaan myös osaltaan nähdä, että brandi on eräänlaisessa murroksessa tämän asian suhteen. Toisaalta akateemista keskustelua on käyty paljon siitä, että onko brandi enää yrityksen hallinnassa vai luoko brandin tarinan itse kuluttaja. Tällöin KoneHELSINGIN voidaan nähdä tuovan eräänlaisen alustan kuluttajille rakentaa sille omaa yksilöllistä tarinaa.

Tutkimuksen tarkoituksena oli myös tarkastella brandin toteutunutta imagoa kohderyhmässä ja sen osatekijöitä. Haasteen yritykselle ja sen brandille asettaa kuitenkin se, millaisena haluttu kohderyhmä yrityksen identiteetin näkee. Toisin sanoen millainen on brandin koettu imago. Kuviossa 26 on yrityksen haluama identiteettiprisma ja kuviossa 27 on kohderyhmän

kokema ”imagoprisma”. Koska klusterianalyysien tarkoituksena oli hahmottaa segmenttejä ja asemointimahdollisuuksia, on ”imagoprisman” eri tahojen yhteydessä tarkasteltu myös sitä, miten ne heijastuvat eri klustereissa eli mahdollisissa segmenteissä.

Kuvio 26: KoneHELSINGIN määrittelemä identiteettiprisma



Kuvio 27: Kohderyhmän kokema ”imagoprisma”



Empiirisen tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että KoneHELSINGIN kohderyhmässä koettu imago on yhteneväinen halutun identiteetin kautta. Myös se, että 91 % prosenttia vastaajista suhtautuu brandiin positiivisesti tai jokseenkin positiivisesti tukee tätä. 71 % ilmoitti myös brandin sopivan heidän arvomaailmaansa. Tarkasteltaessa prisman eri aspektoja voidaan nähdä, että vaikka pieniä vivahde-eroja on löydettävissä, niin kantavat peruselementit ovat samoja kaikissa identiteetin aspekteissa.

Fysiikka

Brandin fysiikassa KoneHELSINGIN kulmakivi on farkut ja tämä oli kaikille klustereille yhteinen tekijä. Kapfererin (1997, 100) ajattelumallin mukaan farkut ovat myös kyselyyn vastanneiden mielestä KoneHELSINGIN selkäranka. Klusteri 1 (*Nuoret klubi- ja ryhmähenkiset, jotka ovat aktiivisia ostotapahtuman ulkopuolella ja käyttävät brandia identiteettinsä rakentamiseen*) koki erityisesti myös vyön olevan brandia hyvin kuvaava kategoria. Gad (2001, 93–95) yhdistää brandin fyysiset ominaisuudet tuotteesta tai palvelusta saataviin toiminnallisiin hyötyihin, eli kestävyYTEEN, ja, koettuihin hyötyihin, eli designiin. Myös De Chernatony (1999, 168) ajatus erottautumisesta ja asemoitumisesta pelkästään fyysisten elementtien avulla vahvistaa designin merkitystä brandia erottavana tekijänä. Kaikki klusterit arvostivat myös toiminnallisia elementtejä kuten hyvää designia ja tuotteiden kestävyYTEttä. KoneHELSINKI on kulttuurissaan määritellyt tuotantoprosessien ja materiaalien laadukkuuden, joka kuluttajalle heijastuu kestävinä ja laadukkaina tuotteina. Tuotteiden kotimaisuutta pidettiin tärkeänä klustereissa 1 ja 4. Tämä tulisi huomioida yrityksen viestintästrategiassa.

Persoonallisuus

Kapferer (1997, 101) näkee, että nopein tapa rakentaa brandille persoonallisuutta, on hankkia sille puolestapuhuja. Puolustajapuhujana voi toimia myös suunnittelija. Myös Saviolon (2002, 152) mukaan muotialalla brandi voi siirtyä suoraan ns. arvoajuri-vaiheeseen, jolloin brandi edustaa suunnittelijan arvomaailmaa ja siihen liittyviä mielleyhtymiä. Tarkasteltaessa persoonallisuutta brandin omaperäisyys nousee kantavaksi tekijäksi. Tärkeimmät klusterit, 1 ja 4, kokivat brandin myös vahvasti uutta luovana. Brandin persoonallisuuden kokeminen oli selvästi erottavin psykograafinen tekijä kyselyyn vastanneiden kesken. Yrityksen pyrkiessä muuttamaan brandin persoonallisuutta rock-henkisempään suuntaan, kohderyhmä näkee brandin vielä kuitenkin vahvemmin klubi-henkisenä. Tämän voidaan olettaa johtuvat KoneHELSINGIN vahvasta ja pitkästä klubi-taustasta sekä siitä, että koettujen arvojen ja uskomusten muuttaminen on pitkä prosessi. Klustereissa 1 ja 4 koettiin selvimmät erot rock-henkisyyden ja klubihenkisyyden välillä:

klusteri 1 ei kokenut brandia rock-henkisenä vaan näki käyttäjien olevan enemmänkin klubi-henkisiä ja klusteri 4 koki brandin olevan kaikista rock-henkisin.

Suhde

Suhteen perustana ovat luotettavuus, ystävällisyys ja johdonmukaisuus. Pienillä yrityksillä hyvä asiakaspalvelu on usein ainoa elementti, jolla se pystyy erottautumaan kilpailijoistaan. De Chernatony (1999, 169) on tarkastellut mallissaan suhteita kolmen eri tason kautta, joista yksi on työntekijä-asiakas -suhde, joilloin työntekijät toimivat brandin puolestapuhujana. Aaker (1996, 82–83) katsoo myös, että brandi organisaationa heijastaa työntekijöiden kautta brandin arvoa. KoneHELSINGIN asiakaspalvelu omassa myymälässä on hyvällä pohjalla, ja sen tulisi myös tulevaisuudessa panostaa resursseja sen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Tällöin De Chernatony (1999, 169) ajatus henkilökunnasta asemointivälineenä toteutuu yrityksessä. Kaikki muut klusterit, paitsi *Kriittiset tuhlarit*, arvostivat yrityksen asiakaspalvelua ja pitivät sitä tärkeänä. Klusteri 1 oli ainoa, joka oli selvästi aktiivinen myös ostotapahtuman ulkopuolella. Tämän perusteella yrityksen tulisi olla enemmän yhteydessä erityisesti tähän ryhmään asiakassuhteen syventämiseksi ja kehittämiseksi.

Kulttuuri

Aaker (1996, 79) on tarkastellut brandi-identiteetin suunnittelumallissaan kulttuuria muun muassa *brandi organisaationa* ja *brandi tuotteena* elementtien kautta, jolloin brandin kulttuuri ja toimintatavat heijastuvat vahvasti brandin persoonallisuuteen. Asiakasystävälliseen kulttuuriin panostaminen näkyy asiakassuhteen arvostamisessa lähes kaikissa klustereissa. Myös johdonmukaisuus mallistojen kehittymisen suhteen koettiin erityisesti klusterissa 1 hyväksi. Toisaalta kyseisessä klusterissa on nuorimpia kuluttajia ja näin voidaan olettaa sen olleen brandin käyttäjänä vähiten aikaa, joten sen käsitys mallistojen kehittymisestä vuosien aikana voi olla kyseenalaista. Kvalitatiivisissa haastatteluissa nousi esiin vahvoja tuntemuksia siitä, että viimeaikaisista mallistoista olisi brandin omaleimaisuus hävinnyt ja malliston tyyli-identiteetti olisi muuttunut tavallisempaan suuntaan.

Heijastus

Jos heijastuksen voitiin katsoa olevan käyttäjän ulkoinen peilikuva, omakuvan voidaan katsoa olevan käyttäjän sisäinen peili (Kaprefer, 1997, 104). Vertailtaessa yrityksen määrittämää identiteetin *heijastus*-aspektia ja kohderyhmään kokemaa mielikuvaa tästä voidaan todeta kuvan *itsenäisestä* brandin käyttäjästä nousevan yhteiseksi tekijäksi. Klusterit 1 ja 4 näkevät brandin

käyttötilanteen soveltuvan parhaiten ulkona käymiseen ja arkeen. Yritys on määritellyt tuotteidensa käyttötilanteet hyvin laaja-alaiseksi ja tässä suhteessa niitä olisi hyvä kohdentaa tarkemmin. Heijastus kertoo siitä, minkälainen käyttäjä haluaisi olla käytettyään brandia. Tätä kautta erityisesti klusterit 1 ja 4 näkevät brandin käyttäjien panostavan pukeutumiseen ja klusterissa 1 korostuu myös käyttäjien näkeminen klubi-henkisinä. Jälleen nousee esiin kaksi vallitsevaa ajatusmallia brandin persoonallisuudesta, klubi- ja rock-henkiset, ja tämä heijastuu myös siihen minkälaisena brandin käyttäjät ensisijaisesti nähdään eri klustereissa. Gad (2001, 95–96) tarkastelee heijastusta sosiaalisen ulottuvuuden avulla. Näin hän lisää Kapfererin ajattelumalliin ajatuksen identiteetin rakentamisesta jonkin brandin avulla myös ryhmä-näkökulman ja hyväksynnän hakemisen.

Omakuva

Riippumattomuus valtavirroista ja yksilöllisyyden korostuminen nousevat rakentavaksi tekijäksi tarkasteltaessa *omakuva*-aspektia. Erityisesti klusterit 1 ja 4 kokivat vahvasti brandin olevan *hyvän fiiliksen tuoja*. Klusterissa 1 korostui se, että se koki brandin olevan tärkeä tekijä ryhmään kuulumisessa ja itsensä eheämmäksi tuntemisessa. Gadin (2001, 95–96) ajatus ryhmästä ja sosiaalisesta kontekstista, mutta kuitenkin erottautumisesta ryhmän avulla siitä jostain ”muusta” tukee tätä. Gadin mukaan brandiyhteiskunnassa jonkin tietyn ryhmän jäsenet tunnistavat toisensa ja erottuvat joukosta juuri brandien logojen ja symbolien avulla. Klusteri 1 tuntuu rakentavan sosiaalisesti ryhmän avulla omaa identiteettiään ja se tuntuu vertaavan itsenäisyyttään ryhmän ja jonkin ”muun” välillä. Tällöin voidaan olettaa ryhmän määrittelevän myös normit tälle yksilöllisyydelle. Klusteri 4 puolestaan tuntuu rakentavan identiteettiään itsenäisesti sanan varsinaisessa merkityksessä: se ei ainakaan tietoisesti hae ryhmän hyväksyntää vaan määrittelee itse omat norminsa. Gad (2001, 96) näkee tehokkaana brandin rakentamisessa sen, jos brandien sekä sosiaalinen että sisäinen merkitys pystytään yhdistämään.

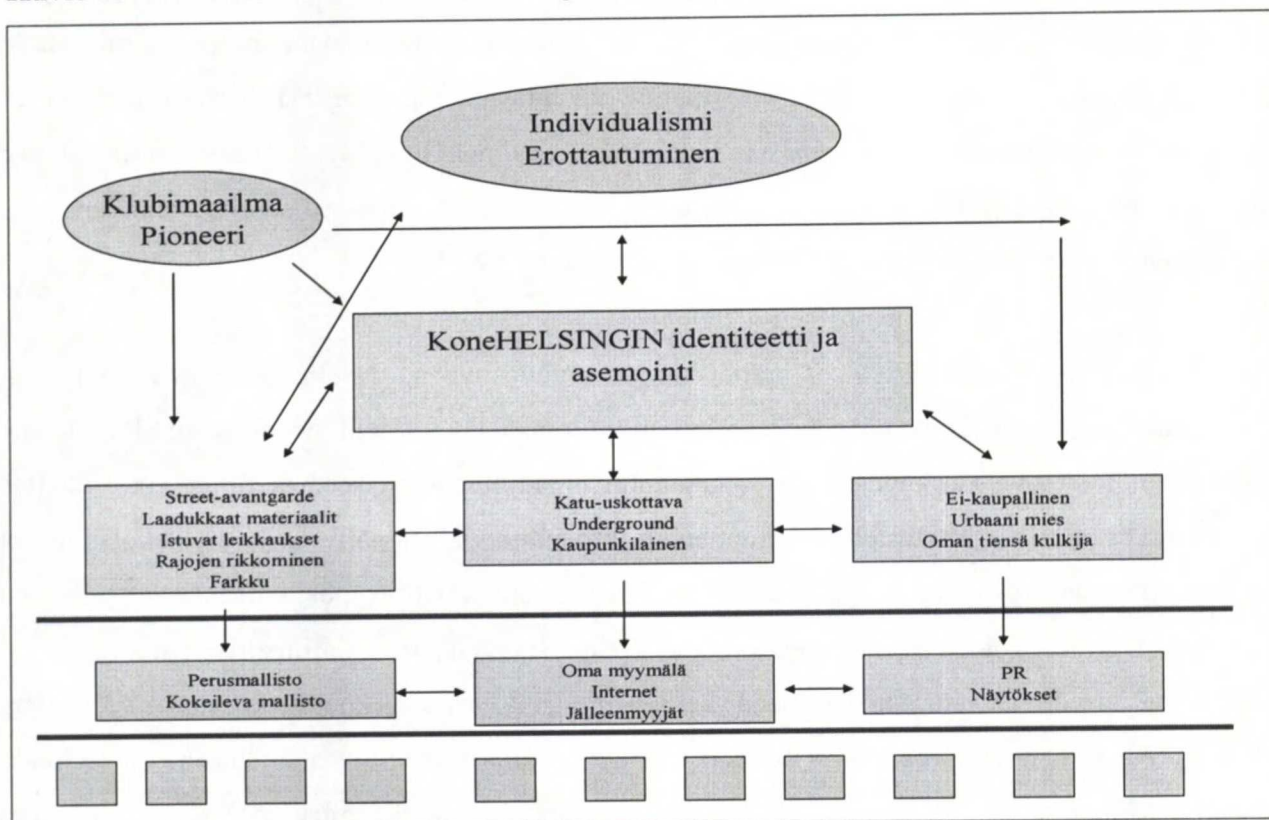
Brandimielleyhtymät ovat tärkeä osa brandi-imagon muodostumista. Mielleyhtymien voimakkuus, ainutlaatuisuus ja suotuisuus määräävät sen miten, ja minkälainen mielikuva eli imago kuluttajalle muodostuu. Kyselyyn vastanneista 91 % suhtautui brandiin positiivisesti ja 87 % aikoi käyttää brandia myös jatkossa. Tarkasteltaessa tuotteisiin liittymättömiä ominaisuuksia, myös kokemukset asiakaspalvelusta olivat hyviä ja brandin persoonallisuus koettiin positiiviseksi ja yrityksen haluamaksi. Myös kohderyhmän suhtautuminen brandista saataviin toiminnallisiin hyötyihin oli positiivista ja tuotteita pidettiin kestävinä, helppohoitoisina ja niissä koettiin olevan hyvä design. Myös brandista saataviin kokemuksellisiin ja emotionaalisiin hyötyihin suhtauduttiin positiivisesti: 82 % vastanneista oli sitä mieltä, että käyttäessään brandia hänelle tulee hyvä fiilis. Brandista

saatavia itsensä ilmaisuhyötyjä voidaan tarkastella brandin edustamien arvojen itseensä samaistamisen kautta (Aaker, 1996, 95–101). Kyselyyn vastanneista 71 % koki että brandi sopii heidän arvomaailmaansa. Tätä tulosta vahvistaa vielä se, että brandin haluttu identiteetti ja kohderyhmän kokonaisuudessaan kokema mielikuva olivat hyvin lähellä toisiaan.

7.2 Identiteeteistä markkinointistrategiaksi

Brandin identiteettiä ei koskaan voida määrittää yksittäisen päätöksen kautta. Se on dynaaminen ja moniulotteinen tekijä, joka muodostuu yrityksen omien ja ulkopuolisten tekijöiden vuorovaikutussuhteiden tuloksena. Tärkeää on, että näiden osatekijöiden vuoropuhelu ja ilmentymät ovat johdonmukaisia keskenään pitkällä aikavälillä; saman viestin ja arvojen tulee välittyä samalla tavalla jokaisesta identiteetistä. Saviolo (2002, 154) tarkoittaa tätä puhuessaan ”kestävyyden dynamiikasta”. Osatekijöiden johdonmukaisuus ja yhtenäisyys on kyettävä toteuttamaan myös operatiivisella tasolla, markkinointistrategiassa ja sen alistrategioissa asti. Tutkimuksen tarkoituksena oli luoda viitekehys markkinointistrategialle, tarkastella miten markkinointistrategia, ja sen alistrategiat, muodostetaan yrityksen määrittelemän identiteetin pohjalta. Alla olevassa kuviossa 28 on KoneHELSINGIN identiteetit ja niistä johdettu markkinointistrategia ja sen alistrategiat.

Kuvio 28: KoneHELSINGIN identiteetit ja strategiat



Tyyli-, kanava- ja viestintäidentiteetti ovat vuorovaikutussuhteessa yrityksen määrittelemän kokonaisidentiteetin kanssa, joka perustuu yrityksen identiteettiprismaan. Ne ovat myös vuorovaikutussuhteessa keskenään, ja niiden tulisi viestiä samaa johdonmukaista kuvaa yrityksestä.

7.2.1 Tyyli-identiteetistä tuotestrategiaksi

KoneHELSINKI määrittelee tyyli-identiteetiksi street-avantgarden, joka näkyy laadukkaina materiaaleina, istuvina leikkauksina ja rajoja rikkovina designeina. Tyyli-identiteetin selkäranka on farkku ja sen eri variaatiot. KoneHELSINGIN tyyli-identiteetti on ollut johdonmukainen jo vuosien ajan. Tuotestrategioissa yrityksen tarkoituksena on tehdä ns. perusmallistoa, joka on helpommin lähestyttävissä ja kokeilevampaa mallistoa, jota voidaan pitää enemmänkin imagon rakentajana. KoneHELSINKI on määritellyt tuotteidensa käyttötilanteet laajasti arkeen, työhön ja vapaa-aikaan sopivaksi. Kohderyhmä kuitenkin selvästi koki brandin ensisijaiseksi käyttötilanteeksi vapaa-ajan ja ulkona käymisen ja tämä kuvastui myös siinä miten kyselyyn vastanneet kokivat brandin heijastavan käyttäjiään. Toisaalta vaihtoehdot eivät ole toisiaan poissulkevia, mutta jatkossa yhtenäisemmän ja johdonmukaisemman tyyli-identiteetin rakentaminen voi vaatia käyttötilanteiden tarkempaa fokusointia. KoneHELSINGIN käyttämät suuret vetoketjut ovat olleet brandille ominainen yksityiskohta jo vuosien ajan. Haastatteluissa nousi esiin kuitenkin seikka, jonka perusteella se on ollut myös mielipiteitä vahvasti jakava sekä käyttäjiä osittain karsiva yksityiskohta. Tuleviin mallistoihin on tulossa farkkumalleja, joissa suuret vetoketjut on osittain peitetty läpällä, mikä voi tehdä brandin helpommin kokeiltavaksi myös uusille kohderyhmille.

KoneHELSINGIN tyyli-identiteetti ja tuotestrategiat perustuvat pääasiassa Kalle Kuuselan henkilökohtaisiin näkemyksiin brandista. Tällöin omaperäiset ja uutta luovat designit perustuvat täysin suunnittelijan persoonaan ja persoonallisiin näkemyksiin. Jos liiketoimintaa on tarkoitus kehittää ja kansainvälistyä sekä mallistoa laajentaa, tulisi brandin tyyli-identiteetti määritellä tarkemmin ja sen tulisi perustua tarkemmin määriteltyyn strategiaan. Tällöin strategiassa pitäisi huomioida ja määritellä tarkemmin eri käyttötilanteet, kohderyhmät sekä tuoteluokat.

KoneHELSINKI tuottaa tällä hetkellä ainoastaan kaksi mallistoa (kevät-kesä ja syksy-talvi) vuodessa. Tämän seurauksena brandilla on hidas tuotesykli, verrattuna alan yleiseen käytäntöön. Uuden malliston tullessa kauppaan, kohderyhmä hankkii siitä haluamansa tuotteet ensimmäisten viikkojen aikana, ja koska seuraavan malliston tulemiseen saattaa kulua puoli vuotta, jäävät uudelleenkäynnit ja -ostot harvoiksi. Tämä selittää osaltaan myös kyselyyn vastanneiden pieniä

kuukausiostoja. Mallistojen määrää tulisi näin nostaa tai mallistot tulisi tuoda asteittain esille. Tällöin mallistojen kokoa tulisi kuitenkin kasvattaa huomattavasti, koska yksittäisten tuotteiden toimittaminen myymälään ei välttämättä vielä rohkaise aktiivisiin uudelleenkäymisiin myymälässä. Tämä asettaa kuitenkin omat haasteensa yrityksen operatiiviselle toiminnalle, tuotantoprosesseille ja organisaatiolle tuotteiden myyntiin saamiseksi. Uudet toimintamallit edellyttävät myös asiakkaiden kouluttamista uusiin toimintatapoihin ja heille siitä viestimistä.

7.2.2 Kanavaidentiteetistä kanavastrategiaksi

KoneHELSINGIN tärkein jakelukanava on tällä hetkellä sen oma myymälä, joka sijaitsee Kampin kauppakeskuksessa. Verrattuna aikaisempien kauppojen sijaintiin, ja sitä kautta saavutettuun kanavaidentiteettiin, muutos on suuri. Yritys on määritellyt brandinsa vahvasti katu-uskottavaksi, underground-henkiseksi ja kaupunkilaiseksi, josta heijastuu ei-kaupallisuus. Kampin kauppakeskusta ei voi luonnehtia ei-kaupalliseksi tai underground-henkiseksi, ja tämä heijastaa ristiriitaista ja epä johdonmukaista kanavaidentiteetin asemaa kokonaisidentiteettiä tarkasteltaessa. Vaikka liikkeen siirtyminen kauppakeskukseen koettiin haasteeksi brandin imagolle, oli se kuitenkin laajentumisen kannalta seuraava looginen askel. Empiirisessä tutkimuksessa siirtymistä kauppakeskukseen ei kuitenkaan pidetty imagoa rikkovana, vaan liike koettiin nyt helpommin lähestyttävämmäksi, sekä vanhoille että uusille kohderyhmille. Itse myymälä koettiin brandin identiteettiin sopivaksi. Myymälän toiminnan tehostamisella voitaisiin vaikuttaa myös asiakkaiden käyntitiheyteen. Esimerkiksi tuotteiden uudelleenjärjestelyillä on tutkittu olevan suuri merkitys asiakkaiden uudelleenkäynteihin ja ostoihin. Tämä edellyttää kuitenkin tiheämpää mallistojen vaihtuvuutta ja liiketoimintaprosessien tehostamista uusien mallistojen kauppaan saamiseksi tehokkaasti. KoneHELSINGIN asiakaspalvelua pidetään luotettavana, ripeänä ja asiantuntevana. Kyselyyn vastanneet myös arvostivat hyvää asiakaspalvelua. Johdonmukaisuus asiakaspalvelun linjauksessa tulisi ulottaa myös muihin jakelukanaviin aktiivisemmin. Varsinkin internet-kaupassa asiakkaan yhteydenottoihin reagointiin tulisi kiinnittää huomioita myös jatkossa.

Jälleenmyyjät vaikuttavat myös brandi-imagon muodostumiseen ja tämän vuoksi ne tulisikin valita niin, että ne vastaavat mahdollisimman hyvin yrityksen määrittelemää identiteettiä. KoneHELSINKI on käynyt tarkastamassa jokaisen jälleenmyyjän sopivuuden brandin hintatasoon, kanavaidentiteettiin ja imagoon. Tätä toimintatapaa on tarkoitus noudattaa myös jatkossa. KoneHELSINKI on määritellyt kanavastrategiassaan internet-kaupan uudistumisen, joka toteutettiin vuoden 2006 alussa vastaamaan paremmin yrityksen kokonaisidentiteettiä. Internet-kaupassa olevat tuotteet ovat kuitenkin olleet pääasiassa vanhojen mallistojen hajakappaleita. Jotta haluttu

identiteetti olisi yhdenmukainen myös tässä kanavassa, tulisi siellä tarjota laajempi valikoima uutta mallistoa. Internet-kaupan alhaisemmat toimintakustannukset, sieltä saatavat suuremmat katteet ja kehittämismahdollisuudet ovat helposti toteutettavissa, ja sen avulla laajempi maantieteellinen myynti on kustannustehokasta. Internet-kaupan toimintakonseptia tulisi tarkastella uudestaan varsinkin kansainvälistymisen yhteydessä, muun muassa eri maksutapojen ja laajempien toimitustapojen muodossa.

Kauppakeskuksen markkinointi ja imago heijastuu myös siellä oleviin yksittäisiin myymälöihin, ja tällä hetkellä lapsiperheille suunnattu kauppakeskuksen markkinointi on ristiriidassa KoneHELSINGIN oman viestintäidentiteetin kanssa.

7.2.3 Viestintäidentiteetistä viestintästrategiaksi

KoneHELSINGIN viestintäidentiteettiä voidaan pitää johdonmukaisena muiden identiteettien kanssa. Brandin asemoitumisessa näkyy tällä hetkellä kuitenkin kaksi selvää ryhmää: klubi- ja rock-henkiset. Yritys on määritellyt ensisijaiseksi persoonallisuudekseen rock-henkisyyden, mutta klubimaailman vahvat juuret näkyvät vielä. Tämän suhteen brandin haluttua persoonallisuutta tulisi viestiä selkeämmin kohderyhmälle. Toisaalta ovatko nämä toisiaan poissulkevia, jos kantavat arvot kuten individualismi, omaperäisyys ja persoonallisuus sekä itsenäisyys löytyvät molemmista ryhmistä? Johdonmukaisuuden vuoksi valinta jommankumman tai molempien vaihtoehtojen suhteen tulisi kuitenkin tehdä sekaannusten välttämiseksi ja asemoinnin selkeyttämiseksi.

Muotialalla brandi voi siirtyä suoraan ns. arvoajuri-vaiheeseen, jolloin brandi edustaa suunnittelijan arvomaailmaa ja siihen liittyviä mielleyhtymiä. Viestintästrategian runkona toimii PR ja suurin osa brandin markkinointiviestinnästä on eri medioiden Kalle Kuusela kirjoittamia artikkeleita, jolloin suunnistelijat toimii brandin puolestapuhujana. Tällöin artikkeleiden välityksellä on mahdollista viestiä suoraan brandin arvoja ja persoonallisuutta kohderyhmälle. Koska PR:ää ei koeta maksetuksi mainonnaksi on sen uskottavuus yleensä suuri kohderyhmän keskuudessa. Sen haittapuolena on kuitenkin vaikea hallittavuus, koska toimittava osapuoli antaa sille lopullisen näkökulman. Valittu viestintästrategia ei ole kuitenkaan monistettavissa kansainvälisessä ympäristössä, koska sen arvo rakentuu Kuuselan persoonallisuudelle ja julkisuuskuvalle Suomessa.

Alan ominaispiirteet edellyttävät markkinointiviestinnän painottumista aineettomiin ominaisuuksiin ja mielikuvien rakentamiseen. KoneHELSINGIN viestintästrategian toinen kulmakivi on muutaman kerran vuodessa järjestetyt näytökset, jotka on järjestetty jo olemassa olevalle kohderyhmälle ja

niiden pääasiallinen tarkoitus on ollut tuoda esiin uutta mallistoa. Näytökset on järjestetty ravintolassa, klubeissa tai muotimessujen yhteydessä. Muotialalla näytökset kuuluvat kausiviestintään ja niiden pääasiallisin tarkoitus on rakentaa haluttua imagoa. B-2-B-viestintä perustuu pääasiassa messuilla tehtyihin kontakteihin. Kansainväliset messut ovat kuitenkin tärkeä paikka näkyä uusille jälleenmyyjille ja toimintaan tulisi panostaa enemmän resursseja tulevaisuudessa. Yhteismarkkinoinnilla tarkoitetaan samoja arvoja edustavien tahojen yhteisiä toimenpiteitä molempien tunnettuuden lisäämiseksi ja identiteetin syventämiseksi. KoneHELSINKI on tehnyt yhteistyötä viime aikoina punk-rock – bändien kanssa, tarkoituksenaan rakentaa rock-henkisempää persoonallisuutta brandille. Nämä hankkeet ovat kuitenkin jääneet kertaluontoiseksi. Brandin persoonallisuus rakentuu vuosien kuluessa ja tämän vuoksi yrityksen tulisi pystyä rakentamaan pitkäaikaisempia ja johdonmukaisempia suhteita myös tällä rintamalla.

KoneHELSINGIN viestintästrategiaa ja mainonnan suunnittelua voidaan pitää ohuena ja jäsentelemättömänä. Markkinointistrategia perustuu opportunistiseen *näköala*-ajatteluun ja operatiivinen toiminta pohjautuu pääosin samoille asioille mitä on tehty vuodesta toiseen. Brandin asemointia ei ole suunniteltu tai tavoitteita ja kehittymistä mietitty, segmenttien kehittymistä ei seurata, eikä mainontaa suunnitella tai implementoida kohderyhmäkohtaisesti. Näin ollen myös mainonnan arviointi ja seuranta jää huomioimatta. Kuitenkin konsepti on osoittanut toimivuutensa, koska empiirisen tutkimuksen perusteella haluttu identiteetti on kommunikoimaan johdonmukaisesti kohderyhmälle.

7.3 Identiteetin, imagon ja strategian symbioosi

Tutkimuksen pääongelma oli tarkastella yrityksen määrittelemän identiteetin ja markkinointistrategian, ja sen alistrategioiden, sekä kohderyhmässä muodostuneen brandi-imagon vuorovaikutussuhteita.

KoneHELSINGIN identiteettiä voidaan tutkimuksen perusteella pitää kokonaisuudessaan johdonmukaisena. Identiteetin perustana on tutkimuksessa kuusitahoinen identiteettiprisma, josta voidaan heijastaa muotialalle tyypilliset tyyli-, kanava- ja viestintäidentiteetit. Kokonaisidentiteetti on yrityksen määrittelemä, mutta siihen myös vaikuttaa yrityksestä itsestään riippumattomia asioita. Yrityksen historia ja kompetenssit kertovat kulttuurin sekä yrityksen arvojen syntymisestä ja kehittymisestä. Ne kertovat myös yrityksen menetystekijöistä ja siitä millä keinoilla, toimintatavoilla tai organisaatiolla sen on muodostunut sellaiseksi kuin se nykyään on. Tosin

sanoen minkäläinen on yrityksen kulttuuri ja minkälaisena persoonana sitä ja sen brandia voitaisiin ajatella. KoneHELSINGILLÄ on pitkät perinteet klubi-maailmassa, jotka vaikuttavat vielä kohderyhmän kokemaan imagoon, vaikka yritys on hakemassa muutosta brandinsa identiteettiin.

Identiteettiä määritellessä strategisessa brandianalyysissä tulisi analysoida myös asiakkaiden ja välittömien kilpailijoiden sekä oman yrityksen toiminta. KoneHELSINKI ei ole tutkinut aikaisemmin asiakkaitaan tai heidän käyttäytymistään järjestelmällisesti. Myöskään strategioita ohjaavia segmenttimalleja ei ole määritetty eikä asiakkaita ole segmentoitu. Yritys ei ole analysoinut kilpailijoitaan millään tavalla. Oma organisaatio ja sen toimintamallit puolestaan perustuvat pääasiassa Kalle Kuuselan toimintaan ja määrittelemään kulttuuriin, joten hänen persoonaansa voidaan pitää brandin sieluna. Tämä on brandille hyvä erottautumistekijä, jota kilpailijoiden on vaikea jäljitellä.

Identiteetin yhteydessä tulee myös määritellä brandin haluttu asema markkinoilla. Onnistunut asemointi edellyttää kuitenkin puolestaan haluttujen kohdesegmenttien tarkkaa määrittelyä markkinatilanteen, kilpailijoiden, halutun identiteetin ja sen osatekijöiden, toteutuneen imagon sekä valitun strategian kontekstissa. KoneHELSINGIN brandin asemoinnissa tärkein tekijä on tällä hetkellä sen persoonallisuus, jonka suhteen on nähtävissä kaksi erilaista houkuttelevaa segmenttiä: rock-henkiset ja klubi-henkiset.

Yrityksen toimiala ominaispiirteineen vaikuttaa myös identiteetin muodostumiseen. Se voi määritellä minkäkaltaiset asiat esimerkiksi markkinoinnissa saavat tiettyjä erityispiirteitä, miten kilpailun rakenteet ovat alalla muodostuneet ja minkälaisia toimintamalleja esimerkiksi asiakassuhteen hoitamisessa on tapana käyttää. Pienelle yritykselle onnistunut asiakaspalvelu on tärkeä erottumisen keino. KoneHELSINKI on hyvä esimerkki onnistuneesta ja omannäköisestä asiakaspalvelusta, vaikka se ei tällä hetkellä ole aktiivinen asiakassuhteen ulkopuolella, toisin kuin osa kohderyhmästä toivoisi. Kuluttaja ei toimi tyhjiössä ja sosiaalinen konteksti luo usein normeja kuluttamiselle. KoneHELSINGIN tulisi huomioida eri kohderyhmät ja heidän suhtautuminen brandiin identiteetin rakennuspalikka asemoinnissa ja markkinointiviestinnässä. Havainto tukee Covan (1999, 299) ajatusta postmodernista kuluttajasta: kun kyseessä on toiminnalliset tai symboliset näkökulmat yksilöllisyys saa suuremman painoarvon ja kun kyseessä ovat tunteelliset tai esteettiset näkökulmat, yhteisöllisyys on tärkeämpi tekijä. Myös Saviolo (2002, 107-108) näkee, että muotialalla nämä molemmat piirteet yhdistyvät ja ne tulisi huomioida myös segmentoinnissa.

Lähetäjän haluama identiteetti välittyy median välittämän viestinnän kautta vastaanottajan kokemaksi brandi-imagoksi. Tällöin medialla voidaan katsoa olevan suuri vaikutus siihen, minkälainen on sen suodattama kuva vastaanottajalle. Tämän voidaan katsoa korostuvan PR:ssä, koska tällöin media viime kädessä toimittaa viestin. KoneHELSINGIN markkinointiviestintä keskittyy pääasiassa PR-toimintaan ja tarkemmin suunnittelijasta kertoviin artikkeleihin. PR-viestinnän vahvuutena voidaan pitää sen uskottavuutta, koska kuluttajat eivät koe sitä maksetuksi mainonnaksi, ja näin sitä ei välttämättä aina kyseenalaisteta yhtä vahvasti. Koska KoneHELSINGIN haluama identiteetti ja kohderyhmän kokema imago vastaavat hyvin toisiaan, voidaan sanoa median toimineen neutraalisti ja viestintästrategian olleen toimiva. Yrityksen vahva imago perustuu pääasiassa suunnittelijaan, mutta toisaalta voidaan kysyä kuinka kestävä ja laajaulotteinen tämä viestintästrategia on?

Määritellyn identiteetin ja asemoinnin perusteella tulee laatia markkinointistrategia ja sen alistrategiat, jotka on tarkemmin johdettavissa myös tyyli-, kanava- ja viestintäidentiteettien perusteella. Näiden strategioiden tulisi olla johdonmukaisia keskenään ja kokonaisidentiteetin kanssa. KoneHELSINGIN liiketoimintastrategiaa, ja sieltä johdettua markkinointistrategiaa, voidaan pitää *näköala*-ajattelun (Mintzberg, 1994) mukaisena: se nousee yrityksen ydinideologiasta, jolloin se perustuu yrityksen sisäisiin perususkomuksiin sekä arvoihin ja se on usein kulttuuriin nojaava konsepti, jonka perusteella toimintaa ohjataan ja kehitetään. Strategiaa kuvaava olennainen ominaisuus on kuitenkin sen vaikutusten ulottuminen tulevaisuuteen, jolloin lyhyen ajan toimintaa tulisi johtaa pidemmän ajan tavoitteet mielessä. Jos rationaalisia strategisia tavoitteita ei ole, jää liiketoiminnan kehittäminen lyhytnäköisten ratkaisujen varaan. Vaikka Ansoff (1998, 78-81) pitää strategiaa jossain määrin tarpeettomana, mikäli organisaation historiallinen dynamiikka johtaa yritystä haluttuun suuntaan, viittaa hän kuitenkin useisiin tutkimuksiin, joissa on osoitettu strategian muodostamisella olevan yrityksen toimintaa parantava vaikutus. Alalla jossa brandistrategian pääpaino on hitaasti muuttuvissa mielikuvissa, ei eläminen ainoastaan mallistosta toiseen tunnu kestävältä ratkaisulta. Johdonmukainen identiteetti ei itsessään luo tai takaa johdonmukaisia strategioita tai toimintamalleja. Ilman johdonmukaista liiketoiminnan määrittelyä ja strategioiden luomista voidaan KoneHELSINGIN brandin potentiaalia kuitenkin pitää tutkimuksessa kontekstissa vahvana ja johdonmukaisena, koska se toteutuu kohderyhmässä kokonaisuutena hyvin.

7.4 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset liiketoiminnalle

Hyvin mietitty ja jäsennelty identiteetti ei vielä takaa yritykselle menestystä. Se on kyettävä purkamaan operationaaliselle tasolle tavoittamaan jokapäiväiset prosessit ja toiminta. Tämä vaatii halutun identiteetin viestimistä ja eri ominaisuuksien käsitteellistämistä läpi koko organisaation. Brandin identiteetin tulee olla johdonmukainen kaikilla eri osa-alueilla. Myös markkinointistrategia ja sen alastrategioiden tulee olla johdonmukaisia ja toisiaan tukevia ja kaikista on välityttävä sama arvomaailma kuluttajalle. Nykyinen strategiakirjallisuus (mm. James, 1986; Karlöf, 1996) painottaa ajatusta siitä, että tulevia menestysmahdollisuuksia voidaan systemaattisesti kehittää käynnistämällä tietoinen älyllinen strategiaproessi. Tutkimus osoittaa, että brandin johtaminen on moniulotteinen ja vaativa prosessi, eikä johdonmukainen työ edes pienen kohderyhmän brandissä onnistu itsestään ilman suunnittelua ja aktiivista brandin hallintaa. Tällöin nousee esiin Hannuksen et al. (1999) näkemys strategisen toimeenpanokyvyn painottamisessa liiketoiminnassa. Myös KoneHelsingin kaltainen pieni yritys tarvitsee hallittua brandin johtamista. Yrityksessä tulisi laatia brandipainotteinen markkinointistrategia, jotta brandi-identiteettiä kyettäisiin hallitsemaan johdonmukaisemmin. Yrityksen johdon tulee olla tietoinen eri toimenpiteiden vaikutuksista brandi-identiteettiin. Empiirisen tutkimuksen mukaan brandilla on potentiaalia, joka tulisi valjastaa oikein. Tämä vaatii kuitenkin organisaatiolta panostuksia oikeanlaisiin resursseihin, ajattelumalleihin ja toimintatapoihin. Ilman näitä brandin kasvu- ja kehitysmahdollisuudet ovat hyvin rajalliset. Brandin asemointia tulisi myös tarkistaa halutun ensisijaisen persoonallisuuden suhteen, jotta strategioita voitaisiin suunnitella ja kohdistaa tulevaisuudessa paremmin.

Jatkon kannalta on mielenkiintoinen kysymys, saako yritys rakennettua brandistään niin kestävä ja tunnetun, että yrityksellä on kasvumahdollisuuksia myös tavoittelemillaan markkinoilla ulkomailla, jossa Kuuselan oma persoona ja julkisuuskuva eivät ole niin tunnettuja kuin Suomessa. Tämä rajoittaa konseptin toimivuuden tällä hetkellä kotimaahan ja kun suunnitteilla on kansainvälistyminen, niin markkinointikonsepti on luotava uudestaan paikallisille markkinoille sopivaksi. Tällöin se vaatii tuekseen vahvempia markkinointiponnisteluja, investointeja ja tukitoimenpiteitä. Samalla on myös syytä pohtia, mitä voimakkaasti henkilöön sitoutuneelle brandille tapahtuu Kuuselan jäädessä joku päivä tulevaisuudessa itse pois yrityksen johdosta. KONEHELSINGILLÄ on selviä suuntaviivoja siitä, mihin suuntaan brandiä tulevaisuudessa halutaan kehittää, mutta tavoitteiden saavuttaminen vaatii sekä ajattelumallin muutoksen että enemmän tietoisesti johdettua ja hallittua yritystoimintaa. Yrityksen kasvua johdettaessa ei voida tukeutua

pelkästään pääsuunnittelijan omiin tuntemuksiin, vaikka Kuuselan omien ”fiilisten” seuraaminen olisi tulevaisuudessakin suunnittelun kantava ajatus.

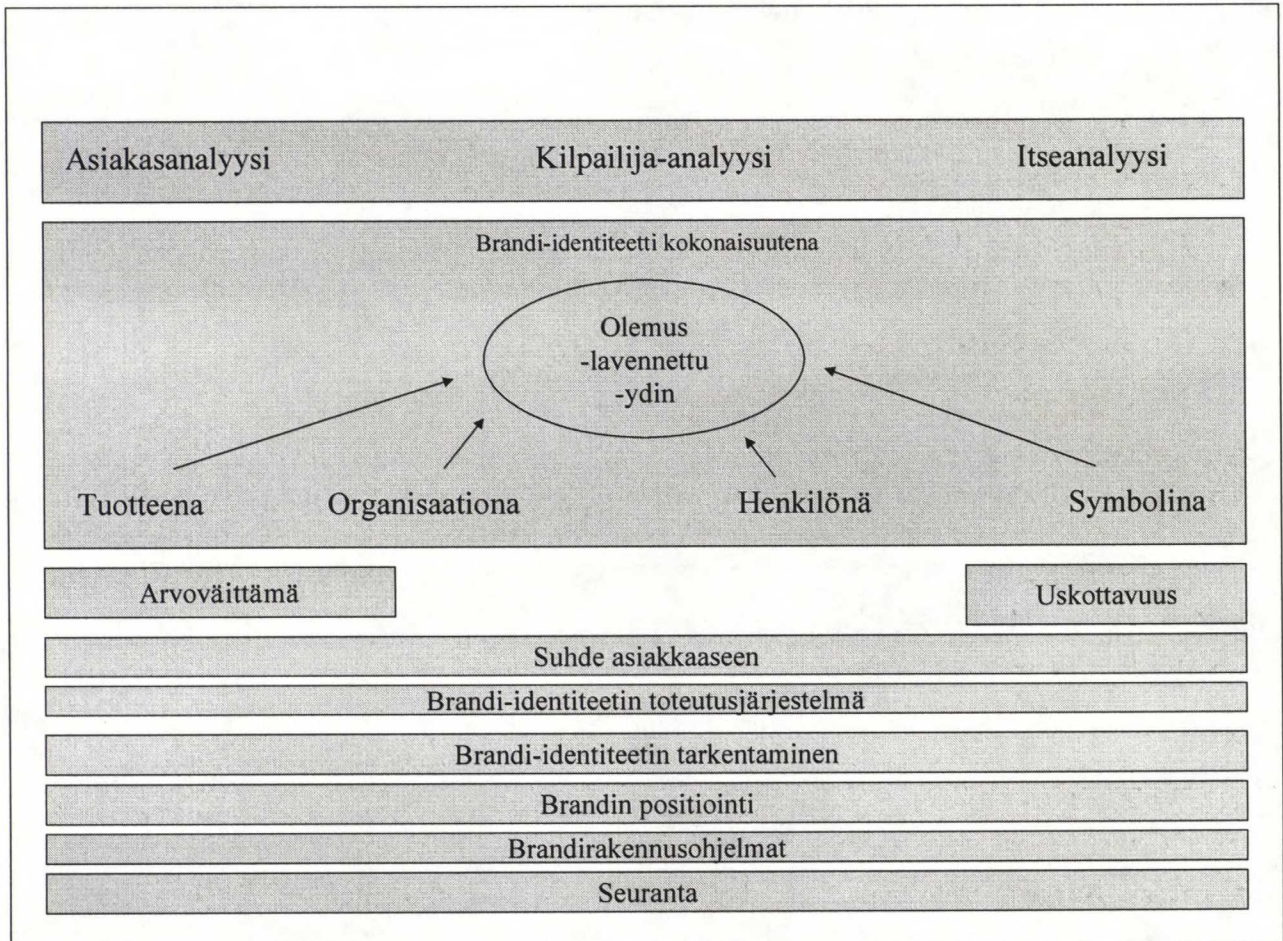
7.5 Jatkotutkimusehdotuksia

Tutkimuksesta haluttiin rajata pois brandi-identiteetin hallinta jälleenmyyjien kanssa. Muoti- ja vaatetusalalla, jossa tuotteen toiminnallisten hyötyjen merkitys suhteessa symbolisiin hyötyihin on pieni, jokaisen mahdollisuuden brandi-imagon rakentamisessa tulisi olla hyödynnettävissä. Kanavaidentiteetin merkitys on myös kasvanut alalla ja tämä korostuu vielä enemmän kansainvälistymisen yhteydessä. Tämän vuoksi brandi-identiteetin hallinta jälleenmyyjien kanssa, sekä kotimaassa että kansainvälisesti, olisi luonteva ja mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe.

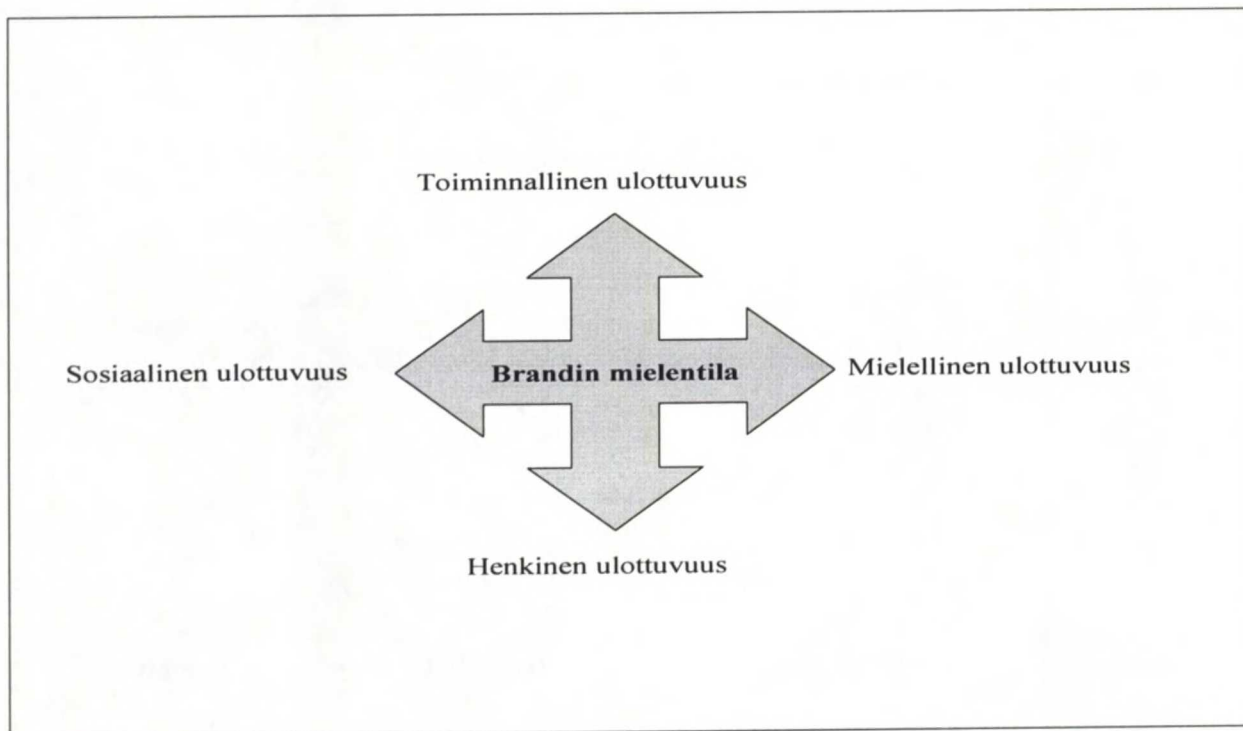
Yritys ei toimi markkinoilla yksin. Tärkeä osa brandistrategiaa ja asemointia on kilpailijoiden selvittäminen eri tasoilla ja brandin aseman selvittäminen suhteessa näihin kilpailijoihin. Vain tätä kautta yritys pystyy fokusoimaan todella strategiansa ja erottautumaan kilpailijoista. Tämän vuoksi yrityksen tulisi selvittää jatkotutkimuksilla sen todellinen asema suhteessa kilpailijoihin. KoneHELSINKIÄ voidaan pitää identiteetti-brandina. Tällöin kilpailu voi tapahtua myös muilla kuin saman tuotekategorian tasolla. Kuluttaja voi käyttää halutun ideniteettinsä rakentamiseen brandeja, jotka jakavat samat arvot kuin KoneHELSINKI. Tämän vuoksi olisi mielenkiintoista tutkia myös miltä muilta aloilta, ja mistä muista tuotekategorioista löytyy samalla persoonalla varustettuja brandeja, joiden kanssa KoneHELSINKI kilpailee, tai joiden kanssa olisi mahdollista tehdä yhteistyötä.

8. Liitteet

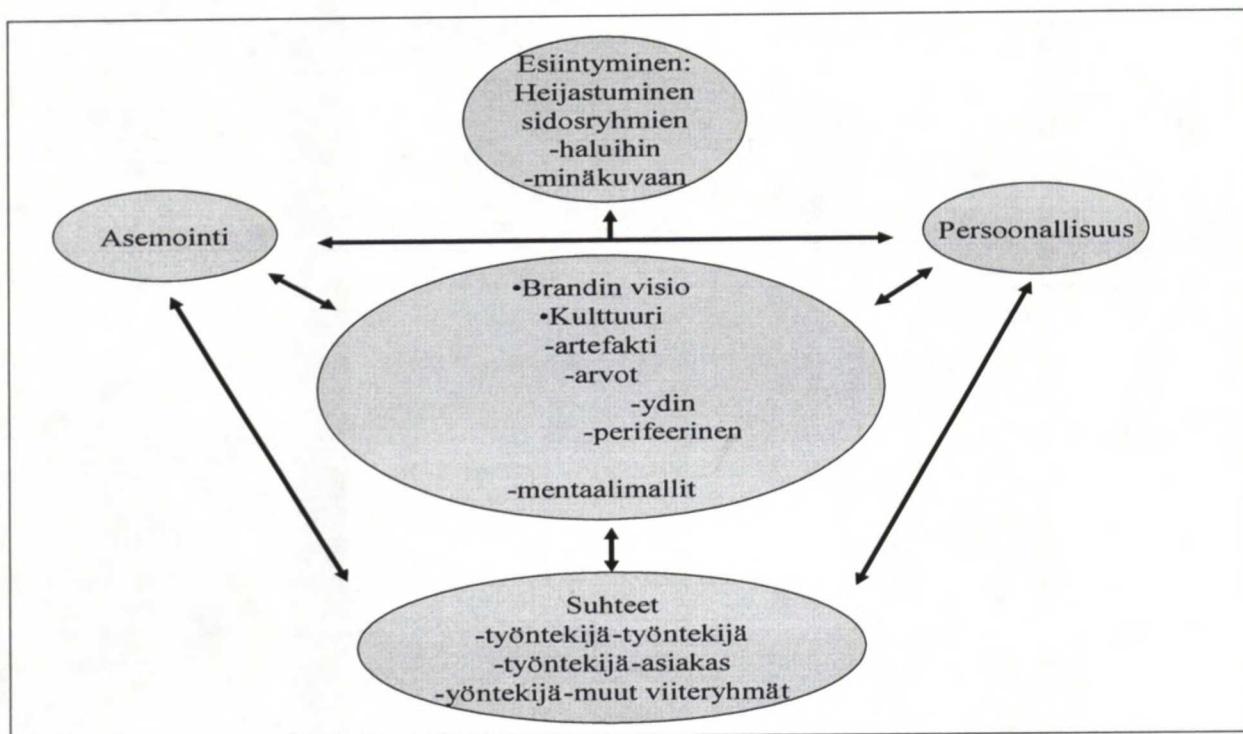
Liite 1: Aaker 1996, Strateginen brandianalyysi



Liite 2: Gad 2001, 4-D brandäys



Liite 3: De Chernatony 1999, Brandin olemusmalli



Liite 4: Kvalitatiivisen esitutkimuksen haastattelurunko

HAASTATTELU

Taustakysymykset:

Sukupuoli 1=mies, 2=nainen

Ikä 1=15-18, 2=19-22, 3=23-26, 4=27-30 ja 5=yli 30

Asuinpaikka

Siviilisääty 1=seurustele, 2=ei-seurustele

Useimmin käytetty ostopaikka 1=myymälä, 2=nettikauppa, 3=jälleenmyyjä

Koulutus 1=peruskoulu tai lukio, 2=opistotaso, 3=alempi korkeakoulu, 4=ylempi korkeakoulu tai yliopisto

ALKUUN:

- Kerro kokemuksista mitä sinulla on KoneHELSINGISTÄ?
- Mitä mieltä olet KoneHELSINKI brandista?
- Mitä mieltä olet KoneHELSINGIN tuotteista?
- Kuvaile omin sanoin KoneHELSINKIÄ? Mitä tulee ensimmäisenä mieleen?

FYSIIKKA JA PERSOONALLISUUS

- Mitä fyysisiä/konkreettisia ominaisuuksia tulee mieleen kun kuulet KoneHELSINKI brandista?
- Onko mielestäsi olemassa jokin tuotekategoria joka kuvaa mielestäsi parhaiten KoneHELSINKIÄ?
- Kuvaile omin sanoin KoneHELSINGIN tuotteita
- Osaatko kertoa mistä syystä ostat KoneHELSINGIN tuotteita?
- Millaisia toiminnallisia hyötyjä KoneHELSINGIN tuotteet mielestäsi tarjoavat?
- Jos KoneHELSINKIÄ ajateltaisiin ihmisenä niin minkälainen persoona se mielestäsi olisi?
- Mitä sinulle merkitsee mainitsemasi persoona? Mitä mainitsemastasi persoonasta sinulle tulee mieleen?
- Minkälainen musiikki mielestäsi kuvaa KoneHELSINKIÄ?
- Minkälaisia fiiliksiä tämä musiikki sinussa herättää?
- Osaatko mainita jotain tiettyä yhtyettä?

SUHDE JA KULTUURI

- Kun olet asioinut KoneHELSINGIN liikkeessä niin minkälaisia kokemuksia sinulla on siitä ollut?
- Miten kuvailisit KoneHELSINGIN asiakaspalvelua?
- Minkälainen fiilis sinulle jäi asioidessasi KoneHELSINGIN liikkeessä?
- Miten koet sen että liike muuttanut Kampin ostoskeskukseen?
- Haluaisitko että sinuun oltaisiin yhteydessä KoneHELSINGISTÄ esimerkiksi sähköpostilla tai muuten?
- Luetko tai seuraatko KoneHELSINKIÄ koskevia artikkeleita tai internetin keskustelupalstoja? Minkälaisia tuntemuksia ne herättivät? Minkälaisen kuvan ne mielestäsi antavat KoneHELSINGISTÄ?
- Oletko joskus ottanut osaa nettikeskusteluihin jotka koskevat KoneHELSINKIÄ? Minkälaisia kokemuksia ja fiiliksiä sinulla näistä on?
- Oletko ollut KoneHELSINGIN näytöksissä? Jos kyllä, niin mikä fiilis niistä jäi?
- Koetko että mallisto on muuttunut vuosien aikana? Jos kyllä niin miten? Koetko sen positiivisena vai negatiivisena asiana?

OMAKUVA JA HEIJASTUS

- Minkälaisia fiiliksiä ja kokemuksia sinulla on kun käytät KoneHELSINGIN vaatteita? Ovatko ne erilaisia jos verrataan siihen kun käytät jotain muiden brandien tuotteita?
- Millaisena koet KoneHELSINGIN arvomaailman? Koetko että KoneHELSINKI sopii arvomaailmaasi?
- Tunnetko kuuluvasi johonkin tiettyyn ryhmään kun käytät KoneHELSINGIN vaatteita?
- Minkälainen on mielestäsi henkilö joka käyttää KoneHELSINGIN vaatteita?
- Minkälaisiin tilanteisiin mielestäsi KoneHELSINGIN vaatteet sopivat/eivät sovi?
- Onko ystäviä etkä käyttävät KoneHELSINGIN vaatteita? Jos on niin keskustellaanko niistä?

Liite 5: Kvantitatiivisen kyselyn lomake

Ole hyvä ja valitse seuraaviin KoneHELSINKIÄ ja sen brandia koskeviin väittämiin se vaihtoehto, jonka koet parhaiten kuvaavan mielipidettäsi.

Jos haluat osallistua arvontaan, jossa arvotaan vastaajien kesken kahdet omavalintaiset KoneHELSINGIN housut, niin jätä yhteystietosi kyselyn lopussa olevaan kenttään.

Vastausvaihtoehdot ovat seuraavat:

1=Olen täysin samaa mieltä.

2=Olen jokseenkin samaa mieltä.

3=En ole samaa enkä eri mieltä.

4=Olen jokseenkin eri mieltä.

5=Olen täysin eri mieltä

	1	2	3	4	5
1. KoneHELSINKIÄ parhaiten kuvaava vaate on farkut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. KoneHELSINKIÄ parhaiten kuvaava vaate on paita ja/tai takki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. KoneHELSINKIÄ parhaiten kuvaava vaate on jokin asuste (vyö, ranneke yms.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. KoneHELSINGIN tuotteet ovat kestäviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. KoneHELSINGIN tuotteet ovat helppohoitaisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. KoneHELSINGIN tuotteissa on hyvä design	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. On tärkeää että KoneHELSINGIN tuotteet ovat kotimaisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. KoneHELSINGIN mallistot ovat linjassa keskenään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Kuvaile omin sanoin KoneHELSINGIN tuotteita alla olevaan kenttään.

Jos brandia ajateltaisiin ihmisenä, niin miten alla olevat persoonat sopivat mielestäsi KoneHELSINGIN brandiin.

1=Olen täysin samaa mieltä.

2=Olen jokseenkin samaa mieltä.

3=En ole samaa enkä eri mieltä.

4=Olen jokseenkin eri mieltä.

5=Olen täysin eri mieltä

	1	2	3	4	5
10. KoneHELSINKI on omaperäinen ja persoonallinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. KoneHELSINKI on johdonmukainen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. KoneHELSINKI on asiakasystävällinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. KoneHELSINKI on rock-henkinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. KoneHELSINKI on uutta luova	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. KoneHELSINKI on klubihenkinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Kuvaile omin sanoin alla olevaan kenttään minkälainen persoona mielestäsi KoneHELSINKI on.

17. Minkätyyppinen musiikki kuvaa mielestäsi KoneHELSINKIÄ. Kuvaile omin sanoin alla olevaan kenttään.

Vaihtoehdot ovat seuraavat:

1=Olen täysin samaa mieltä.

2=Olen jokseenkin samaa mieltä.

3=En ole samaa enkä eri mieltä.

4=Olen jokseenkin eri mieltä.

5=Olen täysin eri mieltä

	1	2	3	4	5
18. KoneHELSINGIN asiakaspalvelu on ystävällistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. KoneHELSINGIN asiakaspalvelu on luotettavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. KoneHELSINGIN asiakaspalvelu on asiantuntevaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. KoneHELSINGIn asiakaspalvelu on ripeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Hyvä asiakaspalvelu on minulle tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Olisi hyvä jos minuun oltaisiin enemmän yhteydessä KoneHELSINGIN suunnalta, tiedotettaisiin esimerkiksi sähköpostilla uusista mallistoista ja tapahtumista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Luen KoneHELSINKIÄ koskevia lehtiartikkeleita tai internetin uutispalstoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Osallistun mielelläni KoneHELSINKIÄ koskeviin internetin keskusteluryhmiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 26. Käyttäessäni KoneHELSINGIN vaatteita tunnen kuuluvani johonkin ryhmään | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 27. Käyttäessäni KoneHELSINGIN vaatteita minulle tulee hyvä fiilis | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 28. Käyttäessäni KoneHELSINGIN vaatteita tunnen itseni eheämmäksi | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 29. Käyttäessäni KoneHELSINGIN vaatteita koen saavani hyväksyntää | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 30. Koen että KoneHELSINKI sopii arvomaailmaani | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 31. KoneHELSINGIN käyttäjät ovat klubi-henkisiä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 32. KoneHELSINGIN käyttäjät ovat rock-henkisiä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 33. KoneHELSINGIN käyttäjät panostavat pukeutumiseen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 34. KoneHELSINGIN käyttäjät ovat itsenäisiä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 35. KoneHELSINGIN käyttäjät eivät välitä valtavirroista | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 36. KoneHELSINGIN vaatteet ovat sopiva valinta arkeen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 37. KoneHELSINGIN vaatteet ovat sopiva valinta töihin | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 38. KoneHELSINGIN vaatteet ovat sopiva valinta ulkona käymiseen ja juhlimiseen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

39. Kuvaile omin sanoin alla olevaan kenttään KoneHELSINGIN käyttäjiä.

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 40. Suhtaudun positiivisesti KoneHELSINKI brandiin | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 41. Tulen käyttämään KoneHELSINGIN tuotteita myös jatkossa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

0-100 € 101-200 € 201-300 € 301-400 € Yli 400 €

42. Olen käyttänyt rahaa KoneHELSINGIN tuotteisiin viimeisen puolen vuoden aikana noin

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

VASTAAJAN TAUSTATIEDOT

	Mies	Nainen
Sukupuoli	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	15-18	19-22	23-26	27-30	Yli 30
Ikä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Asuinpaikka

	KoneHELSINGIN myymälä	Nettikauppa	Jälleenmyyjä
Useimmin käytetty ostopaikka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Peruskoulu tai lukio	Opistotaso	Alempi korkeakoulu	Korkeakoulu/Yliopisto
Koulutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kiitos vaivannäöstäsi!

Vastanneiden kesken arvotaan kahdet omavalintaiset KoneHELSINGIN housut kesäkuun aikana. Jätä yhteystietosi alla olevaan kenttään jos haluat osallistua arvontaan. Yhteystietoja ei tulla välittämään eteenpäin kaupallisiin tarkoituksiin.

Lähetä

Liite 6: Kyselylomakkeen saatekirje

Arvoisa KoneHELSINGIN asiakas,

Alla olevasta linkistä pääsee kyselylomakkeeseen, joka käsittelee KoneHELSINGIN imagoa. Lomakkeen täyttämiseen menee noin 5 minuuttia ja olisin erittäin kiitollinen jos teillä olisi aikaa vastata siihen.

Kyselyn tarkoituksena on selvittää KoneHELSINGIN brandi-imago kohderyhmän keskuudessa, joten kysely on lähetetty ainoastaan brandin tunteville kanta-asiakkaille. Kysely on osa Helsingin kauppakorkeakoulun pro gradu –tutkielmaan, jonka tarkoituksena on tutkia KoneHELSINGIN brandia.

Kyselyyn vastanneiden kesken arvotaan kahdet omavalintaiset KoneHELSINGIN farkut, ja voittajille ilmoitetaan henkilökohtaisesti kesäkuun aikana. Kyselyyn voi vastata myös täysin anonyymisti. Kaikki vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti, eikä vastaajien nimiä mainita loppututkielmassa, eikä tietoja tulla luovuttamaan eteenpäin.

Kyselyyn voi vastata kesäkuun 27. päivään asti. Mikäli teillä on jotain kysyttävää tutkimukseen liittyen, vastaan mielellään kysymyksiinne.

Linkki kyselyyn: http://project.hkkk.fi/gradut/Sami_Jaaskelainen/

Suurkiitos jo etukäteen panoksestanne!

Ystävällisin terveisin,

Sami Jääskeläinen
Pro gradu –tutkielman tekijä
sami.jaaskelainen@student.hse.fi

Liite 7: SAS Klusterianalyysi

Cluster Means									
Cluster	1	2	3	4	5	6	7	8	10
1	1.45454 5455	3.27272 7273	1.95454 5455	1.40909 0909	1.68181 8182	1.22727 2727	1.59090 9091	1.95454 5455	1.13636 3636
2	4.33333 3333	2.33333 3333	4.66666 6667	4.66666 6667	4.00000 0000	5.00000 0000	4.66666 6667	5.00000 0000	5.00000 0000
3	1.40000 0000	3.20000 0000	2.60000 0000	2.00000 0000	1.80000 0000	1.80000 0000	2.60000 0000	2.60000 0000	2.80000 0000
4	1.20000 0000	3.53333 3333	2.93333 3333	1.40000 0000	1.66666 6667	1.40000 0000	1.73333 3333	1.40000 0000	1.13333 3333
Cluster Means									
Cluster	11	12	13	14	15	18	19	20	21
1	1.90909 0909	1.50000 0000	2.81818 1818	1.50000 0000	1.72727 2727	1.22727 2727	1.36363 6364	1.22727 2727	1.54545 4545
2	4.33333 3333	4.33333 3333	3.66666 6667	4.66666 6667	4.66666 6667	4.66666 6667	4.33333 3333	4.00000 0000	4.00000 0000
3	2.40000 0000	2.40000 0000	2.60000 0000	2.80000 0000	2.80000 0000	1.40000 0000	2.20000 0000	1.80000 0000	1.80000 0000
4	2.33333 3333	2.33333 3333	2.00000 0000	1.60000 0000	1.93333 3333	1.40000 0000	1.60000 0000	1.33333 3333	1.80000 0000
Cluster Means									
Cluster	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	1.31818 1818	1.50000 0000	1.59090 9091	2.00000 0000	1.95454 5455	1.31818 1818	1.72727 2727	2.27272 7273	1.50000 0000
2	5.00000 0000	5.00000 0000	3.66666 6667	3.66666 6667	4.00000 0000	4.66666 6667	4.00000 0000	3.33333 3333	3.33333 3333
3	1.80000 0000	3.40000 0000	4.40000 0000	4.40000 0000	4.00000 0000	2.60000 0000	3.00000 0000	3.20000 0000	2.80000 0000
4	1.13333 3333	1.93333 3333	2.40000 0000	3.80000 0000	3.06666 6667	1.53333 3333	3.40000 0000	3.33333 3333	1.86666 6667
Cluster Means									
Cluster	31	32	33	34	35	36	37	38	40
1	1.63636 3636	2.50000 0000	1.22727 2727	1.77272 7273	2.04545 4545	1.77272 7273	2.47619 0476	1.04545 4545	1.09090 9091
2	4.66666 6667	3.00000 0000	5.00000 0000	4.33333 3333	4.66666 6667	4.33333 3333	2.66666 6667	4.66666 6667	5.00000 0000
3	3.00000 0000	3.60000 0000	2.60000 0000	2.40000 0000	2.60000 0000	2.20000 0000	3.60000 0000	2.60000 0000	2.20000 0000
4	2.26666 6667	2.26666 6667	1.53333 3333	1.80000 0000	2.40000 0000	1.80000 0000	2.20000 0000	1.13333 3333	1.20000 0000
Cluster Means									
Cluster	41	42	Sukupuoli	Ikä	Ostopaikka	Koulutus			
1	1.09090 9091	2.59090 9091	1.09523 8095	2.27272 7273	1.22727 2727	1.68181 8182			
2	5.00000 0000	2.66666 6667	1.00000 0000	2.33333 3333	1.33333 3333	1.66666 6667			
3	2.20000 0000	2.00000 0000	1.00000 0000	2.00000 0000	1.00000 0000	2.20000 0000			
4	1.33333 3333	1.86666 6667	1.13333 3333	4.13333 3333	1.13333 3333	3.00000 0000			

Cluster Summary						
Cluster	Frequency	RMS Std Deviation	Maximum Distance from Seed to Observation	Radius Exceeded	Nearest Cluster	Distance Between Cluster Centroids
1	22	0.7917	7.2038		4	4.3847
2	3	0.7559	4.2817		3	12.4038
3	5	0.9952	6.8602		4	5.8344
4	15	0.8775	7.2398		1	4.3847

Liite 8: Kalle Kuuselan haastattelurunko

Kalle Kuuselan haastattelu 8.2.2006

- Mitä varten KoneHELSINKI brandi on olemassa? Miksi?
- Mikä on sen ns. brandilupaus?
- Mikä on kuluttajan saama hyöty?
- Kenelle brandi on ensisijaisesti? Mitkä ovat sen kohderyhmät?
- Milloin brandin tuotteita käytetään? Mikä on käyttötilanne?
- Ketkä ovat brandin tärkeimmät kilpailijat? Entä mikä on brandin asema suhteessa näihin kilpailijoihin?
- Mitkä ovat KoneHELSINGIN brandin fyysiset ominaisuudet? Mitä brandi on konkreettisesti ja fyysisesti? Miltä brandi näyttää?
- Mikä on brandin persoonallisuus jos sitä ajateltaisiin ihmisenä?
- Onko brandilla puolestapuhujia?
- Miten suunnittelijan persoonallisuus näkyy brandissa?
- Millainen suhde kuluttajalla on KoneHELSINKI-brandin kanssa? Uskollisuus, asenteet, yhteisöllisyys?
- Millainen on KoneHELSINGIN kulttuuri?
- Ydinarvojen ja perifeeristen (voi vaihdella trendien mukaan) arvojen yhdistelmä?
- Minkälainen on KoneHELSINGIN visio ja missio?
- Minkälainen on KoneHELSINGIN historia ja tarina?
- Miten KoneHELSINKI vaikuttaa kuluttajien omakuvaan? Millaisia psykologisia hyötyjä tai etuja KoneHELSINKI tarjoaa kuluttajille?
- Minkälaisena KoneHELSINKI koetaan kuluttajien keskuudessa?
- Minkälainen on KoneHELSINGIN käyttäjä?
- Sosiaalinen konteksti ja yhteisöllisyys?

- Millaisena käyttäjä haluaa näkyä käytettyään tuotetta?

Liite 9: SAS-analyysin keski- ja hajontaluvut

		X	S	N
1	Parhaiten kuvaava vaate on farkut	1.56	0.99	45
2	Parhaiten kuvaava vaate on paita ja/tai takki	3.29	1.01	45
3	Parhaiten kuvaava vaate on jokin asuste (vyö)	2.53	1.32	45
4	Tuotteet ovat kestäviä	1.69	1.02	45
5	Tuotteet ovat helppohoitoisia	1.84	0.90	45
6	Tuotteissa on hyvä design	1.60	1.05	45
7	On tärkeää että tuotteet on kotimaisia	1.96	1.17	45
8	Mallistot ovat linjassa keskenään	2.04	1.21	45
10	Brandi on omaperäinen ja persoonallinen	1.58	1.18	45
11	Brandi on johdonmukainen	2.27	1.05	45
12	Brandi on asiakasystävällinen	2.07	1.03	45
13	Brandi on rock-henkinen	2.58	1.10	45
14	Brandi on uutta luova	1.89	1.11	45
15	Brandi on klubihenkinen	2.11	1.21	45
18	Asiakaspalvelu on ystävällistä	1.53	1.01	45
19	Asiakaspalvelu on luotettavaa	1.73	1.18	45
20	Asiakaspalvelu on asiantuntevaa	1.51	0.89	45
21	Asiakaspalvelu on ripeää	1.82	1.07	45
22	Hyvä asiakaspalvelu on minulle tärkeää	1.56	1.14	45
23	Oltaisiin enemmän yhteydessä	2.09	1.36	45
24	Luen artikkeleita tai internetin uutispalstoja	2.31	1.36	45
25	Osallistun mielelläni brandia koskeviin keskusteluryhmiin internetissä	2.98	1.41	45
26	Käyttäessäni brandin vaatteita tunnen kuuluvani ryhmään	2.69	1.20	45
27	Käyttäessäni brandia minulle tulee hyvä fiilis	1.76	1.13	45
28	Käyttäessäni brandia tunnen itseni eheämmäksi	2.58	1.16	45
29	Käyttäessäni brandia koen saavani hyväksyntää	2.80	0.99	45
30	Koen että brandi sopii arvomaailmaani	1.89	0.88	45
31	Käyttäjät ovat klubi-henkisiä	2.20	1.08	45
32	Käyttäjät ovat rock-henkisiä	2.58	1.20	45
33	Käyttäjät panostavat pukeutumiseen	1.73	1.14	45
34	Käyttäjät ovat itsenäisiä	2.02	0.99	45
35	Käyttäjät eivät välitä valtavirroista	2.40	1.12	45
36	Brandin vaatteet ovat sopiva valinta arkeen	2.00	0.95	45
37	Brandin vaatteet ovat sopiva valinta töihin	2.52	1.25	44
38	Brandin vaatteet ovat sopiva valinta ulkona käymiseen	1.49	1.12	45
40	Suhtaudun positiivisesti brandiin	1.51	1.10	45
41	Tulen käyttämään brandia myös jatkossa	1.56	1.10	45
42	Olen käyttänyt rahaa brandin tuotteisiin viimeisen 6 kk:n aikana	2.29	1.10	45

Liite 10: Prosenttiosuudet mielipideväittämistä

Nro		% vastanneista (täysin tai jokseenkin samaa mieltä) (n=45)
1	Parhaiten kuvaava vaate on farkut	87 %
2	Parhaiten kuvaava vaate on paita ja/tai takki	22 %
3	Parhaiten kuvaava vaate on jokin asuste (vyö)	67 %
4	Tuotteet ovat kestäviä	87 %
5	Tuotteet ovat helppohoitoisia	82 %
6	Tuotteissa on hyvä design	91 %
7	On tärkeää että tuotteet on kotimaisia	76 %
8	Mallistot ovat linjassa keskenään	76 %
10	Brandi on omaperäinen ja persoonallinen	87 %
11	Brandi on johdonmukainen	69 %
12	Brandi on asiakasystävällinen	71 %
13	Brandi on rock-henkinen	51 %
14	Brandi on uutta luova	80 %
15	Brandi on klubihenkinen	73 %
18	Asiakaspalvelu on ystävällistä	89 %
19	Asiakaspalvelu on luotettavaa	82 %
20	Asiakaspalvelu on asiantuntevaa	89 %
21	Asiakaspalvelu on ripeää	71 %
22	Hyvä asiakaspalvelu on minulle tärkeää	87 %
23	Oltaisiin enemmän yhteydessä	67 %
24	Luen brandia koskevia artikkeleita tai internetin uutispalstoja	64 %
25	Osallistun mielelläni brandia koskeviin keskusteluryhmiin internetissä	38 %
26	Käyttäessäni brandin vaatteita tunnen kuuluvani ryhmään	44 %
27	Käyttäessäni brandia minulle tulee hyvä fiilis	82 %
28	Käyttäessäni brandia tunnen itseni eheämmäksi	49 %
29	Käyttäessäni brandia koen saavani hyväksyntää	40 %
30	Koen että brandi sopii arvomaailmaani	71 %
31	Käyttäjät ovat klubi-henkisiä	67 %
32	Käyttäjät ovat rock-henkisiä	56 %
33	Käyttäjät panostavat pukeutumiseen	84 %
34	Käyttäjät ovat itsenäisiä	71 %
35	Käyttäjät eivät välitä valtavirroista	60 %
36	Brandin vaatteet ovat sopiva valinta arkeen	80 %

37	Brandin vaatteet ovat sopiva valinta töihin	53 %
38	Brandin vaatteet ovat sopiva valinta ulkona käymiseen	89 %
40	Suhtaudun positiivisesti brandiin	91 %
41	Tulen käyttämään brandia myös jatkossa	87 %

8.1 Lista kuvioista, taulukoista ja liitteistä

Kuvio 1: Brandi on enemmän kuin tuote

Kuvio 2: Brandin arvopyramidi

Kuvio 3: Brandi-tuote suhteen kehittyminen

Kuvio 4: Brandin identiteetti-prisma

Kuvio 5: Brandin identiteetit ja strategiat

Kuvio 6: Brandin imago

Kuvio 7: Identiteetin ja imagon suhde

Kuvio 8: Muotialan segmentointitekijöitä

Kuvio 9: Brandin asemointi

Kuvio 10: Avaintekijät onnistuneessa asemoinnissa

Kuvio 11: Strategia valintojen polkuna

Kuvio 12: Kilpailuedun elementit

Kuvio 13: Markkinoinnin strateginen viitekehys

Kuvio 14: Malliston hallinta ja kehittämisprosessi

Kuvio 15: Jakelukanavien segmentointi muotialalla

Kuvio 16: Mainonnan suunnittelun viitekehys

Kuvio 17: Viestinnän jaottelu muotialalla

Kuvio 18: Tutkimuksen viitekehys

Kuvio 19: Aineiston jakautuminen maantieteellisesti

Kuvio 20: Vastaajien ensisijainen ostopaikka

Kuvio 21: Vastaajien ikäjakauma

Kuvio 22: KoneHELSINGIN tuotantoprosessi

Kuvio 23: KoneHELSINGIN identiteetti-prisma

Kuvio 24: KoneHELSINGIN ”imago prisma” –toteutunut identiteetti

Kuvio 25: Kuinka paljon on käyttänyt rahaa brandiin viimeisen 6 kk:n aikana

Kuvio 26: KoneHELSINGIN määrittelemä identiteetti-prisma

Kuvio 27: Kohderyhmän kokema ”imagoprisma”

Kuvio 28: KoneHELSINGIN identiteetit ja strategiat

Taulukko 1: Tuotekehityksen luovuus ja hallinta

Taulukko 2: Esimerkkejä elämäntyyleistä pukeutumistyylihin ja tyyli-identiteettiin

Taulukko 3: KoneHELSINGIN arvot

Taulukko 4: Toteutuneet fysiikan osa-alueet kohderyhmässä

Taulukko 5: Toteutuneet persoonallisuuden osa-alueet kohderyhmässä

Taulukko 6: Toteutuneet suhteen osa-alueet kohderyhmässä

Taulukko 7: Toteutuneet kulttuurin osa-alueet kohderyhmässä

Taulukko 8: Toteutuneet heijastuksen osa-alueet kohderyhmässä

Taulukko 9: Toteutuneet omakuvan osa-alueet kohderyhmässä

Taulukko 10: Pitää brandia klubi-henkisenä ikäryhmien mukaan

Taulukko 11: Pitää brandin käyttäjiä klubi-henkisenä ikäryhmien mukaan

Taulukko 12: Pitää brandia rock-henkisenä ikäryhmien mukaan

Taulukko 13: Rahan käyttäminen brandiin viimeisen 6 kk:n aikana ikäryhmien mukaan

Taulukko 14: Rahan käyttäminen brandiin viimeisen 6 kk:n aikana sen mukaan miten klubi-henkisenä näkee brandin

Taulukko 15: Rahan käyttäminen brandiin viimeisen 6 kk:n aikana sen mukaan miten rock-henkisenä näkee brandin

Liite 1: Aaker 1996, Strateginen brandianalyysi

Liite 2: Gad 2001, 4-D brandäys

Liite 3: De Chernatony 1999, Brandin olemusmalli

Liite 4: Kvalitatiivisen esitutkimuksen haastattelurunko

Liite 5: Kvantitatiivisen kyselyn lomake

Liite 6: Kyselylomakkeen saatekirje

Liite 7: SAS Klusterianalyysi

Liite 8: Kalle Kuuselan haastattelurunko

Liite 9: SAS-analyysin keski- ja hajontaluvut

Liite 10: Prosenttiosuudet mielipideväittämistä

9.0 Lähteet

Kirjallisuus ja artikkelit:

Aaker, David A., Joachimsthaler, E. (2000), Brandien Johtaminen, WS Bookwell Oy, Porvoo.

Aaker, David A. (1996), Building Strong Brands, The Free Press, New York.

Aaker, David A. (1991), Managing Brand Equity, The Free Press, New York.

Aaker, Jennifer L. (1997), "Dimensions of Brand Personality", Journal of Market Research, 34, August, s.347-356.

Alasuutari, Pentti (1999), Laadullinen tutkimus, 3. uudistettu painos, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Ansoff, Igor H. (1988), The New Corporate Strategy. John Wiley & Sons. USA.

Ansoff, Igor H., Declerck, Roger P., Haynes, Robert L. (1976), From Strategic Planning to Strategic Management. John Wiley & Sons. USA.

Arnold, David (1992), Merkkিতavaramarkkinoinnin johtaminen, Weilin+Göös. Jyväskylä.

Batra, Rajev; Myers, John G.; Aaker, David A. (1996), Advertising Management, Fifth Edition, Prentice Hall International Editions.

Belk, Russell W. (1988), "Possessions and the Extended Self", Journal of Consumer Research, 15, September, s. 139-168.

Besanko, David; Dranove, David; Shanley, Mark; Schaefer, Scott (2003), Economics of Strategy, Third Edition. John Wiley & Sons. USA.

Blackston, Max (1992), "A Brand With an Attitude: A Suitable Case for Treatment", Journal of the Market Society, 34, 3, s. 231-241.

Cova, Bernard (1997), Community and Consumption:” Towards a definition of the “linking value”, European Journal of Marketing, 31, 3/4, s. 297-315

Day, George S. (1990), Market Driven Strategy: Processes for Creating Value. The Free Press. Collier Macmillan Canada, Inc.

De Chernatony, Leslie (1999), Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation, Journal of Marketing Management, 1999, 15, 157-179.

Gad, Thomas (2001), 4-D Branding: Cracking the Corporate Code of the Network Economy, Bookhouse Publishing AB 2001.

Hannus, Jouko; Lindroos, Jan-Erik; Seppänen, Tapani (1999), Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä. Copyright HM&V Research Oy. Helsinki.

Heikkilä, T. (1998), Tilastollinen tutkimus, Edita, Helsinki.

Hogg, Margaret K., Mitchell, Paul C.N. (1996), ”Identity, Self and Consumption: A Conceptual Framework”, Journal of Marketing Management, 12, 7, s. 629-644.

Hussey, David (1999), Strategy and Planning. A Manager’s Guide. John Wiley & Sons Ltd. West Sussex, England.

James, Barrie G. (1986), Markkinoinnin strategiat ja tekniikat. Rastor Julkaisut. Gummerus Oy:n kirjapainossa. Jyväskylä.

Jobber, David (1998), Principles and Practice of Marketing, Second Edition, McGraw-Hill Publishing Company.

Kapferer, Jean-Noël (1997, 1998), Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term.

Kapferer, Jean-Noel (1992), Strategic Brand Management, New York Free Press.

Karlöf, Bengt (1996), *Strategia – suunnitelmasta toteutukseen*. Ekonomia-sarja. WSOY. Porvoo.

Keller, Kevin L. (2003, 1998), *Strategic Brand Management: Building Measuring and Managing Brand Equity*, Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey.

Keller, Kevin L. (2003), *Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge*, *Journal of Consumer Research*, Vol. 29, 596

Keller, Kevin L. (1993), *Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity*, *Journal of Marketing*, Vol. 57, 1-22

Kotler, Philip (1991), *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control*. Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.

Malhotra, Naresh K.; Birks, David F. (2003), *Marketing Research, An Applied Approach*, Prentice Hall, Inc. a Pearson Education Company.

Munitz, Albert M., Jr; O'Guinn, Thomas C. (2001), *Brand Community*, *Journal of Consumer Research*, Vol. 27, March, 412-432.

Murphy, John M. (1990), *Brand Strategy*, Director Books, Cambridge.

Naisbitt, J. (1990), *Megatrends 2000*, William & Morrow Company, Inc. Megatrends, Ltd.

Nilson, Torsten (1998), *Competitive Branding*. John Wiley & Sons. New York.

Pavitt, J. (2000), *Brand New*. V&A Publications, London.

Porter, Michael (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, New York.

Rossiter, John R., Percy, Larry (1998), *Advertising Communications and Promotion Management*. Irwin/McGraw-Hill. Singapore.

Saviolo, Stefania; Salvo, Testa (2002), Strategic Management in the Fashion Companies, RCS Libri S.p.A

Schein, Edgar H. (1984), "Coming to a New Awareness of Organizational Culture", Sloan Management Review, winter, p.3-16.

Sirgy, J. (1982), Self-Concept in Consumer Behavior: A Critical Review. Journal of Consumer Research 9, 287-299.

Wilkie, W.L.; Moore, E.S. (1999), Marketing's Contribution to Society, Journal of Marketing, Special Issue, s. 198-218.

Yavits, Boris & Newman, William H. (1984), Strateginen suunnittelu käytännössä. Rastor Julkaisut. WSOY. Juva.

Ylikoski, Tuire (1999), Unohtuiko asiakas?, Toinen uudistettu painos, Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Työpaperit:

Azuma, Nobukaza; Fernie, John (2003), Fashion in the globalized world and the role of the virtual networks in intrinsic fashion design, Journal of Fashion Marketing and Management, Vol. 7 No. 4, pp. 413-427.

Marzo-Navarro, Mercedes; Pedraja-Iglesias, Marta; Riviera-Torres, Ma Pilar (2004), The benefits of relationship marketing for the consumer and for the fashion retailers, Journal of Fashion Marketing and Management, Vol. 8 No. 4, pp. 425-436.

Moore, Marguerite; Fairhurst, Ann (2003), Marketing capabilities and firm performance in fashion retailing, Journal of Fashion Marketing and Management, Vol. 7 No. 4, pp. 386-397.

Pro gradu -tutkielmat:

Alahuhta, Tiina (2005), Kansainvälisen brandi-identiteetin hallinta design-liiketoiminnassa, Helsingin Kauppakorkeakoulu, Markkinoinnin laitos.

Luentomateriaalit:

Corbellini, Erica, kevätlukukausi 2005, Luentomateriaali: Retail management in fashion, SDA-Bocconi.

Kajalo, Sami, kevätlukukausi 2006, Luentomateriaali: Markkinoinnin tutkimusmenetelmät, Helsingin kauppakorkeakoulu.

Moisander, Johanna, kevätlukukausi 2006, Luentomateriaali: Markkinoinnin tutkimusmenetelmät, Helsingin kauppakorkeakoulu.

Saviolo, Stefania, kevätlukukausi 2005, Luentomateriaali: Positioning strategies in fashion, SDA-Bocconi.

Muut lähteet:

KoneHELSINKI, liiketoimintasuunnitelma, 2006.

<http://irc-galleria.net/channelsearch.php?community=konehelsinki&type=community> 23.5.2006

www.konehelsinki.com 23.5.2006

Internetartikkelit:

<http://www.fashionfinland.com/henkilo/article.php?id=90>, 23.5.2006

<http://www.lue.fi/uutiset.php?id=259>, 23.5.2006

<http://www.viisitahtea.fi/content/view/471/51/>, 23.5.2006